



**PATRÍCIA
ALEXANDRA
BATISTA OLIVEIRA**

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL COMO FACILITADOR
DA COMUNICAÇÃO INTERNA: O CASO DA AEVA**



**PATRÍCIA
ALEXANDRA
BATISTA OLIVEIRA**

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL COMO FACILITADOR DA COMUNICAÇÃO INTERNA: O CASO DA AEVA

Relatório de Estágio Curricular apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing, realizado sob a orientação científica da Doutora Irina Adriana Saur-Amaral, Professora Coordenadora do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

Com carinho, à minha mãe e ao Simão.

o júri

Presidente

Prof. Doutora Susana Regina Bacelar de Vasconcelos Marques
professora adjunta da Universidade de Aveiro

Vogal - Arguente Principal

Prof. Doutora Cidália Andrea da Costa Neves
professora adjunta do Instituto Português de Administração de Marketing

Vogal - Orientadora

Prof. Doutora Irina Adriana Saur-Amaral
professora coordenadora s/agregação da Universidade de Aveiro

Agradecimentos

À minha mãe que me ama e que sempre acredita em mim e me acompanha em todas as conquistas.

Ao Simão, pela força, motivação e coragem para aguentar todos os meus desesperos e preocupações.

À minha orientadora, Professora Doutora Irina Saur-Amaral pela disponibilidade para me acompanhar e ajudar neste desafio.

À AEVA, que me acolheu e me deu oportunidade para aplicar conhecimentos e aprender mais, mas sobretudo à Maria João Tavares e ao Paulo Gafanha, pelo incansável apoio e pelos bons momentos partilhados.

Por fim, a todos os amigos que fazem parte desta caminhada e que tornam a minha vida mais rica.

A todos, obrigada!

palavras-chave

Comunicação Interna, Transformação Digital, Intranet

Resumo

O presente relatório, que resulta de um estágio em contexto empresarial, analisa a forma como a transformação digital pode facilitar a comunicação interna.

Devido à falta de fluidez da comunicação interna e da necessidade de valorizar o conceito de associação de competências, a AEVA - Associação para a Educação e Valorização da Região de Aveiro sentiu a necessidade de colocar a tecnologia ao seu dispor e melhorar os seus processos internos de comunicação.

A ideologia da associação na aplicação de uma transformação digital passou pelo desenvolvimento de uma intranet capaz de centralizar e facilitar a comunicação que existe dentro da mesma.

Através de uma metodologia que recorreu a fontes de arquivo, observação presencial e a uma entrevista aos coordenadores de marcas e serviços foi possível recolher as necessidades às quais a intranet iria dar resposta. Com base nestas necessidades, foram elaboradas interfaces capazes de satisfazer as exigências e desenvolvida uma narrativa que acompanhará a ferramenta até ao seu lançamento.

keywords

Internal Communication, Digital Transformation, Intranet

abstract

This report, which results from one internship in a business context, intends to demonstrate how digital transformation can facilitate internal communication. Due to the lack of fluidity in internal communication and the need to value the concept of competency association, AEVA - Association for Education and Valorization of the Aveiro Region felt the need to make technology available to them and improve their internal processes of communication. The association's ideology in the application of a digital transformation involved the development of an intranet capable of centralizing and facilitating the communication that exists within it. Through a methodology that used archival sources, face-to-face observation and an interview with brand and service coordinators, it was possible to collect the needs to which the intranet will respond. With this, interfaces were developed capable of satisfying the requirements and a narrative was developed that will accompany the instrument until its launch.

Índice

Capítulo 1 – Introdução	1
1.1. Entidade de acolhimento	1
1.2. Objetivos de trabalho	5
1.3. Outros trabalhos desenvolvidos durante o estágio	5
1.4. Estrutura e organização do relatório	6
Capítulo 2 – Revisão da Literatura	7
2.1. Comunicação Interna	7
2.1.1. Conceito e História da Comunicação Interna	7
2.1.2. Importância e objetivos da Comunicação Interna	7
2.1.3. Comunicação Interna e Cultura Organizacional	10
2.1.4. Etapas de Comunicação Interna	11
2.1.5. Síntese conclusiva	14
2.2. Transformação Digital	15
2.2.1. Conceito e importância da Transformação Digital	15
2.2.2. Barreiras da Transformação Digital	16
2.2.3. Facilitadores da Transformação Digital	16
2.2.4. Transformação Digital em contexto organizacional	19
2.2.5. Síntese conclusiva	21
2.3. Modelo teórico	22
Capítulo 3 – Planeamento do trabalho empírico	24
3.1. Situação atual e principais preocupações da AEVA	24
3.2. Metodologia seguida	25
Capítulo 4 – Trabalho empírico	27
4.1. Caso Estudado: A AEVA	27
4.1.1. Papel enquanto estagiária	27
4.1.2. Apresentação AEVA in	27
4.1.3. Objetivos Principais	28
4.1.4. Resultados esperados	31
4.1.5. Atribuição de responsabilidades	31
4.2. Funcionalidades e mecanismos	31
4.2.1. Recolha de dados	31
4.2.2. Principais problemas	32
4.2.3. Resultados extraídos	32

4.3.	Estratégia de Comunicação.....	33
4.3.1.	Público-alvo	33
4.3.2.	Comunicação AEVA in.....	33
4.3.2.1.	Desenho de Interfaces	34
4.3.2.2.	Perfis de utilizador.....	42
4.3.2.3.	Campanhas.....	43
4.4.	Implementação e Lançamento.....	48
4.5.	Alimentação da AEVA in.....	48
4.6.	Discussão de Resultados	48
	Capítulo 5 – Análise Crítica	50
	Capítulo 6 – Conclusões	52
	Referências Bibliográficas	54
	Anexos.....	58

Índice de Figuras

Figura 1 - Organograma da AEVA	1
Figura 2 - Página Principal	35
Figura 3 - Acesso à área das equipas	37
Figura 4 - Menu Universo AEVA	38
Figura 5 - Menu Gestão de Pessoas	39
Figura 6 - Página Gestão de Pessoas	40
Figura 7 - Menu Comunicação	41
Figura 8 - Página Comunicação	42
Figura 9 - Campanha 1	44
Figura 10 - Campanha 2	45
Figura 11 - Campanha 3	46
Figura 12 - Campanha 4	47

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Agentes de Comunicação	14
Tabela 2 - Modelo teórico	23
Tabela 3 - Relevância dos Objetivos da AEVA in para os Objetivos de Negócio	30
Tabela 4 - Atribuição de responsabilidades	31

Lista de Acrónimos e Siglas

AEVA – Associação para a Educação e Valorização da Região de Aveiro

SCI – Serviços de Comunicação e Imagem

Capítulo 1 – Introdução

1.1. Entidade de acolhimento

A AEVA - Associação para a Educação e Valorização da Região de Aveiro, é uma associação sem fins lucrativos e foi fundada em 1998 (AEVA, 2019f).

Apesar do trabalho da Associação ser vocacionado para a educação e valorização da Região de Aveiro, a AEVA assume uma projeção a nível nacional e internacional (AEVA, 2019f).

A AEVA possui uma estrutura hierárquica bastante vincada, onde cada marca ou serviço possui um coordenador responsável por fazer a informação fluir dentro da organização.

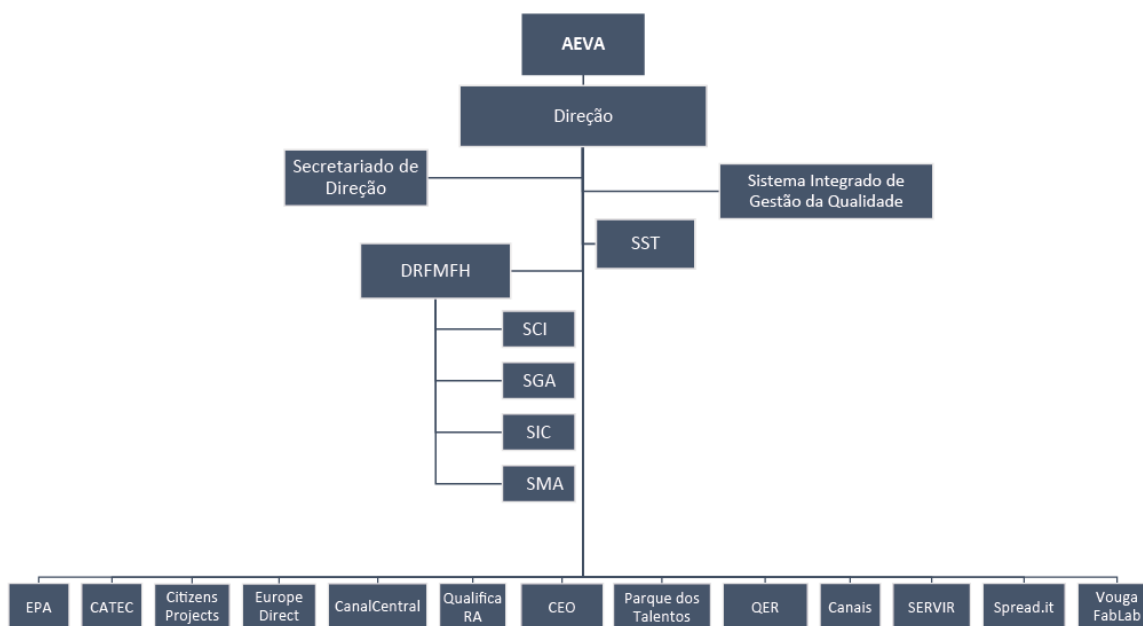


Figura 1 - Organograma da AEVA

Fonte: (AEVA, 2019d)

Fazem parte dos serviços da AEVA os serviços de comunicação e imagem, serviços de gestão e administração, serviços de informática e comunicação e por fim, os serviços de manutenção e apoio (AEVA, 2019d).

A AEVA é proprietária de diversas marcas, que atuam em diversas áreas, mas que em associação de competências desenvolvem soluções que valorizam a região de Aveiro (AEVA, 2019f). A organização encontra-se geograficamente distribuída, exercendo atividade em Aveiro, Sever do Vouga e Águeda.

Segundo a coordenadora dos SCI, todas as marcas foram criadas, numa primeira fase, para dar resposta às necessidades da Escola Profissional de Aveiro, primeira marca a ser fundada, algo que veio a mudar e que com a evolução e decorrer dos anos fez com que as marcas se tornassem independentes e alargassem os horizontes da sua atividade. Atualmente, quase todas as marcas trabalham para dar resposta aos seus objetivos individuais, mas sobretudo para dar resposta aos objetivos da AEVA, por isso dizer-se que a AEVA é uma associação de competências.

São elas:



Escola Profissional de Aveiro

A Escola Profissional de Aveiro, é considerada a maior escola profissional do país e é também a marca mais relevante da AEVA. Esta marca foi fundada em 1992 e investe na formação e educação da comunidade da região de Aveiro. É a primeira escola portuguesa a ser certificada com o selo conformidade EQAVET, que lhe reconhece a Garantia da Qualidade na Educação e na Formação Profissional (EPA, 2020).

Apresenta um projeto educativo bastante diferente, na medida em que desenvolve o trabalho em sala de aula, mas também em contexto de trabalho, o que aumenta a hipótese de empregabilidade (EPA, 2019). É uma marca bastante reconhecida, pois integra no seu projeto educativo o uso de tecnologia, nomeadamente as tecnologias da Microsoft (TEAMS e Bloco de Notas Escolares).



Campo Tecnológico

O Catec dá resposta a serviços de inserção e valorização profissional das pessoas. Através de um conjunto de cursos de formação, esta marca desenvolve atividades ligadas às empresas, ao emprego, empreendedorismo e encaminhamento (Campo tecnológico, 2019).



Citizens Projects

Ligada à promoção, organização e avaliação de projetos internacionais, a marca Citizens Projects investe na organização de eventos, ligados à qualificação, emprego jovem e ao longo da vida

e ainda em estágios e mostras internacionais (AEVA, 2019c). Os eventos que organiza são sobretudo seminários, congressos, exposições e visitas de estudo.



Centro de Informação Europe Direct de Aveiro

O Centro de Informação Europe Direct de Aveiro apresenta-se como um espaço de informação e organização de eventos sobre a Europa, União Europeia e Estados Membros. Foi inaugurado em 2009 e é um espaço aberto à comunidade e direcionado a diversos públicos (Europe Direct Aveiro, 2015).



Canal Central

O Canal Central é o primeiro canal televisivo da Região de Aveiro. Em fevereiro de 2020 apresentou oficialmente uma grelha de programação que se encontra diariamente disponível numa plataforma digital. Apresenta-se assim como uma marca que dá resposta a diversos serviços de comunicação, através do seu serviço CCMediaSolutions e dedica-se ainda à produção e exibição de conteúdos a nível local e regional que promovem a região de Aveiro (Canal Central, 2020).



Centro Qualifica da Região de Aveiro

O Centro Qualifica da Região de Aveiro, investe na educação e formação disponíveis no âmbito do Sistema Nacional de Qualificações. Dá resposta às necessidades de qualificação de jovens e adultos, com vista ao mercado de trabalho (Centro Qualifica da Região de Aveiro, 2020).



CEO

Espaço dedicado à inclusão de pessoas com necessidades educativas especiais. Em forma de apartamento-laboratório, este espaço inclui uma oficina criativa, um auditório, uma horta e outros espaços apropriados para a educação, reabilitação, saúde e bem-estar (AEVA, 2019b).

Atualmente, devido às regras impostas pelo Ministério da Educação no que diz respeito a crianças com necessidades Educativas Especiais e à sua inclusão em turmas “normais”, este espaço não é utilizado com o fim pretendido, dando resposta a necessidades de eventos de outras marcas.



Parque dos Talentos

O Parque dos Talentos é uma marca que existe desde 2010 e dedica-se à organização de eventos, como festas de aniversário, casamentos, espetáculos de teatro e dança, feiras, entre outros, e ocupa mais de 2000 metros quadrados na Região de Aveiro (Parque dos Talentos, 2020).



QER

Marca que presta serviços de restauração em qualquer evento, ao nível local, regional, nacional ou internacional (AEVA, 2019e). Tem ao seu dispor uma cozinha, dois restaurantes e dois bares.



Canais

Atualmente inativa, esta marca é responsável pelo desenvolvimento de serviços de caráter científico e experimental, desde colaboração, desenvolvimento, promoção e publicação de estudos, em parceria com outras entidades (AEVA, 2019a).



Servir

Marca ligada ao voluntariado e que vai ao encontro de necessidades específicas sobretudo da Comunidade da Região de Aveiro. Através da parceria com o Serviço de Voluntariado Europeu, esta marca promove atividades nacionais e internacionais, nomeadamente a mobilidade, com o objetivo de criar possibilidades de emprego (AEVA, 2019g).



Spread.it

A Spread.it é a marca que desenvolve soluções tecnológicas na AEVA, nomeadamente o desenvolvimento de websites (AEVA,

2019h). Até aos dias de hoje, esta marca dá sobretudo resposta às necessidades tecnológicas do Universo AEVA, porém o seu objetivo é alargar o seu trabalho a todos os interessados exteriores à organização.



Vouga FabLab

A Vouga FabLab é outra das marcas inativas de momento. O seu trabalho passa pelo acolhimento, apoio e colaboração em redes de networking, através da formação e prestação de serviços tecnológicos em diversas áreas, tais como, o turismo rural e ambiental, gastronomia, saúde e bem-estar (AEVA, 2019i).

1.2. Objetivos de trabalho

O estágio curricular nos serviços de Comunicação e Imagem da AEVA, teve a duração de seis meses, entre setembro de 2019 e março de 2020. Este serviço é coordenado pela Maria João Tavares.

O objetivo principal do estágio passou pela criação de uma estratégia de comunicação para a transformação digital pretendida, neste caso, a criação e implementação de uma Intranet para facilitar a comunicação interna. O trabalho foi acompanhado pelo coordenador da marca spread.it, Paulo Gafanha, uma vez que esta é a marca que desenvolve soluções tecnológicas na AEVA.

1.3. Outros trabalhos desenvolvidos durante o estágio

Apesar do trabalho principal estar relacionado com a Intranet, durante o estágio foram realizadas atividades como:

- Elaboração de um plano de comunicação de iniciativas AEVA;
- Desenvolvimento de *templates* modelo para a criação de material gráfico;
- Criação de uma apresentação sobre boas práticas de Comunicação;
- Auxílio na preparação de eventos de grande dimensão, como por exemplo seminários, lançamento da grelha de programação do Canal Central;
- Elaboração de materiais de comunicação (*banners*, cartazes) para diversas atividades;
- Desenvolvimento de publicidade e páginas para o jornal Diário de Aveiro;

- Carregamento de conteúdos no novo website do Parque dos Talentos;
- Acompanhamento e registo fotográfico de eventos;
- Edição de fotografias;
- Seleção de dias temáticos e sua comunicação;
- Gestão de redes sociais.

1.4. Estrutura e organização do relatório

O presente relatório encontra-se dividido em seis capítulos. O primeiro capítulo apresenta a empresa onde foi realizado o estágio, os objetivos do mesmo e os trabalhos adicionais realizados durante esse período. No segundo capítulo é apresentada a revisão da literatura, de onde resulta um modelo teórico que funciona como base orientadora de todo o trabalho realizado em contexto empresarial e que se encontra ligada a dois conceitos essenciais: comunicação interna e transformação digital.

O terceiro capítulo, para além de apresentar uma descrição da situação atual da AEVA, aborda a metodologia para a definição de objetivos e recolha de necessidades para a implementação da transformação digital.

No quarto capítulo está disponível o resultado de todo o trabalho desenvolvido durante o estágio. Este capítulo explora a maneira como a transformação digital pode facilitar a comunicação interna.

O quinto capítulo apresenta uma análise crítica, onde é feita uma reflexão sobre a AEVA e todo o estágio. Por fim, no sexto capítulo está presente a conclusão, que reflete todo o percurso que resulta no culminar deste relatório.

Capítulo 2 – Revisão da Literatura

Este capítulo contempla o enquadramento teórico necessário para a concretização do trabalho a realizar. Desta forma, assumem-se como objeto de estudo os temas de Comunicação Interna e Transformação Digital.

2.1. Comunicação Interna

2.1.1. Conceito e História da Comunicação Interna

A comunicação interna é um tema com cada vez mais expressão e relevância, sendo vista como uma forma de alinhar metas individuais dos colaboradores às metas da empresa (Tkalac Verčič, Verčič, & Sriramesh 2012).

Segundo Quirke (2008), o aumento da concorrência levou a que as empresas competissem por uma maior inovação, qualidade e melhorias no atendimento ao cliente e para isso precisam de manter os colaboradores comprometidos e motivados com os valores da empresa. Uma empresa vencedora e competitiva é aquela que antecipa e se adapta rapidamente à mudança. Para além disso, torna-se importante contribuir para que os relacionamentos internos sejam positivos, de forma a que os colaboradores tenham consciência das oportunidades e ameaças da empresa para que as suas prioridades se adaptem mais rapidamente às mudanças (Welch, 2012). Uma boa comunicação interna apoia a eficácia organizacional.

Para Kalla (2005), a comunicação interna é entendida como um processo que integra toda a comunicação dentro da organização, quer seja formal ou informal e que ocorre em todos os níveis da organização. Esta definição será a base para o planeamento da intranet, a par da visão de Tkalac Verčič et al. (2012), no que toca ao alinhamento de metas.

2.1.2. Importância e objetivos da Comunicação Interna

A comunicação interna surge da necessidade das empresas enfrentarem as pressões de que estão a ser alvo para se manterem competitivas. A importância da comunicação interna, que muitas vezes conduz à criação de um departamento independente, gera maiores níveis de envolvimento dos funcionários e uma maior reputação, tal facto geralmente conduz a direitos legais dos trabalhadores (Stegăroiu & Talal, 2014).

Num mundo em constante mudança, a comunicação interna assume um papel importante em fazer a mudança acontecer, mas para isso tem de ser bem aplicada e procurar reduzir a complexidade e confusão com o qual as empresas se veem confrontadas todos os dias. A mudança é uma das principais preocupações dos líderes das organizações

que se veem obrigados a implementar estratégias capazes de fazer com que os seus colaboradores contribuam para uma rápida adaptação. A juntar a esta, os líderes precisam de manter os ideais diferenciadores, continuar a responder às necessidades dos seus clientes, atender à redução de custos, racionalização e reestruturação de processos e ainda redefinir os papéis dentro da organização (Quirke, 2008).

A comunicação interna pode também assumir o papel de parceiro comercial atuando como consultor de uma determinada função oferecendo as informações relevantes necessárias a essa (Stegăroiu & Talal 2014). De forma mais detalhada Quirke (2008) ressalva a importância da comunicação interna como um meio de proporcionar aos colaboradores a ajuda essencial para atingir fins comerciais, de modo a que estes se envolvam e ajudem a transformar a estratégia em realidade, através da aplicação de planos de comunicação consistentes e coerentes e da organização eficaz de informação, o que conduz a que exista uma melhor qualidade no serviço ao cliente e melhoria contínua. Ainda sobre o papel da comunicação interna, Dolphin (2005) aponta a capacidade de criar e nutrir as relações entre os funcionários, reforçar a confiança e contribuir para a motivação geral da equipa, necessários em momentos de mudança.

As empresas devem olhar para a comunicação interna não apenas como a transmissão de informação mas sim como um meio de envolver e direcionar os seus colaboradores em torno de um único objetivo (Quirke, 2008). Isto é, não olhar para a comunicação interna como sendo uma etapa única e exclusivamente de transmissão de informação, mas sim de partilha e discussão com vista a um entendimento mútuo. Esta ideia é reforçada por Friedl e Verčič (2011), que dizem que a comunicação interna permite o fornecimento de informações e cria um entendimento de comunidade nas organizações. Segundo Stegăroiu e Talal (2014) as comunicações internas de uma empresa baseiam-se em regras claras para que toda a equipa possa entender, em especial os líderes que assumem o papel de transmitir o que devem e como devem fazer, ou seja, uma consciencialização conjunta para o que deve ser feito. Neste sentido, os canais de comunicação interna devem estar preparados para apresentar aos utilizadores a informação certa à hora certa, pois a desorganização pode conduzir a uma redução do foco de atenção dos colaboradores ao desempenhar as suas tarefas (Quirke, 2008).

A comunicação interna tem como principais objetivos a transmissão dos valores e cultura da organização aos colaboradores, auxiliar estes na interpretação do negócio, importante para que as atividades estejam alinhadas com as exigências dos clientes, e para o conhecimento dos objetivos e resultados alcançados (Yates, 2006). Informar o colaborador sobre o valor das suas ações e impulsionar a relação entre estes são outros

fatores que a comunicação interna tem em atenção pois é de uma extrema importância fornecer feedback sobre o serviço desempenhado, para além disto é necessário acompanhar as necessidades das pessoas através da implementação de processos e políticas de recursos humanos, ter um processo eficaz de integração de novos colaboradores, para que estes se integrem melhor na organização e, por fim, mas não menos importante, criar uma relação forte entre líderes e colaboradores, pois permite uma melhor adaptação à mudança (Yates, 2006). A aplicação da comunicação interna passa por oferecer aos seus colaboradores um ambiente positivo, capaz de os satisfazer. A comunicação interna, como indicam Spitzer e Swidler (2003), tem três objetivos que passam pela clareza da informação que circula entre os níveis da organização, o seu valor para a motivação, informação e direcionamento de tarefas que procuram ter como resultado final o aprimorar de um ou mais elementos de sucesso, como vendas, a qualidade do produto, o lucro ou a satisfação do cliente. Segundo Kanter (1988), quanto maior o contacto entre os diferentes níveis de uma organização, maior o envolvimento e entusiasmo para a concretização dos objetivos empresariais, possibilitando assim um clima favorável à inovação.

Argenti (1998) enumerou os objetivos da comunicação interna por uma ordem de importância. Para este, são oito os princípios a que deve atender a comunicação interna na hora de ser aplicada em contexto empresarial. Dar ao funcionários a sensação de que são um ativo importante para a organização, é para Argenti (1998) o ponto mais importante em todo o processo, pois conduz a outro ponto onde este fala da moral e boa vontade entre colaboradores e líderes, sendo que para isso é importante manter todos os funcionários informados sobre as possíveis mudanças que poderão vir a acontecer. Para o autor é também relevante que os líderes apresentem os benefícios que os seus colaboradores dispõem, fazer compreender os valores éticos e culturais da empresa e dos seus produtos e encaminhar o comportamento dos seus funcionários para a melhoria da produtividade. Num grau mais baixo de importância estão a capacidade de ouvir as preocupações e problemas dos funcionários e o de incentivar o envolvimento destes nas atividades da organização.

Para que os objetivos de comunicação interna sejam alcançados, as empresas devem envolver os seus colaboradores, de maneira a aproveitar a sua energia, criatividade e ideias (Quirke, 2008). Tal como referem Stegãroiu e Talal (2014), a comunicação interna é o que mantém a organização unida e uma estratégia adequada ajuda as organizações a atingir os seus objetivos com mais eficácia e eficiência. Se todos apontarem na mesma direção o valor aumenta e conduz a uma adaptação à mudança mais eficaz, isto é, torna a

equipa mais flexível, motivada e disposta à partilha de conhecimento o que consequentemente se reflete em decisões inovadoras, de melhor qualidade e que permita às empresas obter a desejada vantagem competitiva (Quirke, 2008).

2.1.3. Comunicação Interna e Cultura Organizacional

No âmbito da comunicação de uma empresa com os seus colaboradores, é importante para esta desenvolver processos em torno de uma cultura que seja favorável aos seus valores (Quirke, 2008).

O conceito de cultura organizacional está intimamente ligado ao conceito de comunicação interna, pois há uma influência mútua entre ambos (Quirke, 2008). Uma cultura organizacional saudável permite o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, estimula o desenvolvimento dos colaboradores, reconhece o seu trabalho, recompensa o esforço, mesmo que seja através de elogios, e permite um maior envolvimento destes (Grawitch, Gottschalk, & Munz, 2006). O investimento na comunicação interna pode contribuir para que os colaboradores se sintam seguros, uma vez que passam a maior parte do seu tempo no local de trabalho. Uma má relação com o local onde se trabalha pode interferir diretamente na saúde mental, num desgaste da sua satisfação pessoal e na criação de ligações negativas com as pessoas com quem trabalha (K. J. Klein & D'Aunno, 1986).

A cultura organizacional é vista como a principal causa de fracasso da mudança da organização. Para que exista um cenário favorável à coexistência de várias pessoas no local de trabalho, estas devem estar cientes da realidade. Segundo Pettigrew (1979), a cultura é um conjunto de significados que são aceites publicamente e coletivamente por um grupo em determinado momento. O conjunto de termos, formas, categorias e imagens faz com que as pessoas estejam preparadas para agir num determinado contexto.

Segundo a visão de Bate (1984), a cultura não é algo observável, mas sim algo implícito na mente, algo que se produz socialmente consoante a situação e que nos define como pessoa.

Para Stein (2006), a relação entre a comunicação e as atitudes dos colaboradores tem vindo a sofrer alterações nos últimos anos, devido às mudanças organizacionais. Estas mudanças conduziram a uma maior incerteza e necessidade de informação por parte dos colaboradores.

Se a informação que é transmitida ao colaborador for excessiva e não for devidamente tratada, este vai desperdiçar o seu tempo em processar essa informação e encaminhá-la para os processos de que é responsável. Nestes casos, muita da informação é ignorada ou mal interpretada, o que conduz a um agravamento da eficiência do colaborador (Quirke, 2008). Esta ideia é reforçada por White, Vanc, e Stafford (2010) que afirmam que

comunicar muito pouco pode levar à desconfiança e especulação, por outro lado, comunicar muito sobrecarrega as pessoas e pode levar a que a informação seja ignorada, logo tem de haver um equilíbrio na comunicação. Com um mercado cada vez mais exigente, os colaboradores diminuem o seu tempo e atenção para o processamento da informação, o que se torna um problema para os objetivos da organização.

2.1.4. Etapas de Comunicação Interna

A comunicação interna é um processo que ajuda as pessoas de uma organização a partilhar conhecimento e informação necessária à concretização de tarefas e tomadas de decisão, como referem Daly, Teague e Kitchen (2003), é uma parte fundamental para o processo da organização. Segundo Quirke (2008), o processo de comunicação interna deve comportar quatro etapas começando pela disponibilização de dados, informações e ideias de uma pessoa para outra, na etapa seguinte a segunda pessoa deve ser capaz de processar e tornar essa informação relevante para a sua situação. Numa terceira etapa ambos os agentes vão procurar entender as implicações do que estão a fazer através da conversa e partilha de visões e perceções. Por fim, procuram recolher as conclusões que resultaram das etapas anteriores.

Para além do processo de comunicação entre pessoas, a organização deve adotar uma comunicação interna capaz de gerar o retorno previsto e, para isso, deve previamente traçar e seguir alguns princípios. Para tal, Quirke (2008) organizou este processo em sete etapas com vista a um alinhamento capaz de melhorar a comunicação interna, ainda que cada organização deva adaptar estas às suas necessidades, ou seja, a escolha das melhores práticas sem atender às suas necessidades pode resultar num erro, logo o objetivo da organização passa por criar e fazer executar as melhores práticas em cada uma dessas áreas com vista a um reforço mútuo.

A estruturação destas etapas admite dois grandes grupos, um primeiro onde se procura alinhar a estratégia do negócio à estratégia de comunicação, sendo que é importante primeiramente identificar a estratégia central, identificar atitudes e comportamentos que se procuram obter dos colaboradores e alinhar a comunicação ao que se procura dos mesmos (Quirke, 2008). Nesta altura, a organização deve ser capaz de identificar os obstáculos com os quais se poderá cruzar e desenvolver condições para as eliminar. As barreiras podem ser de dois tipos: ambientais, definidas como típicas da organização, como por exemplo, numa linha de produção o tempo de reação é mais curto e pode conduzir a deficiências na compreensão da mensagem a descodificar, e pessoais, originadas pela natureza do indivíduo, ou seja, a comunicação pode ser condicionada por crenças, valores

e experiências anteriores que moldam a mensagem de forma errada (Stegăroiu & Talal, 2014).

Ainda neste primeiro grupo, o papel da liderança torna-se fundamental para a aplicação da estratégia construída. A liderança tem um papel decisivo na maneira como a sua equipa encara os objetivos propostos, por isso é importante que comunique de uma forma que inspire os outros e construa um espírito de compromisso. Os líderes devem partilhar da mesma filosofia para que seja consistente e facilmente interpretada por todos, pois são eles que orientam e definem a direção de toda a organização (Quirke, 2008).

Neste sentido, Daly et al. (2003) reforçam também o papel da liderança, mas alertam para a necessidade de manter as mensagens transmitidas consistentes com as ações tomadas e mencionam ainda a necessidade de comprometimento que deve existir neste nível da organização no que toca à comunicação. Husain (2013) afirma acreditar que com as práticas de comunicação haja uma influência positiva no grau de confiança dos funcionários pelos seus gerentes e no compromisso com a organização.

Para que a comunicação interna tenha sucesso na sua aplicação é importante que o conhecimento dos líderes seja partilhado de forma clara e transparente com os seus colaboradores, pois sem eles a confiança diminui e os funcionários perdem o foco nos objetivos, logo é importante demonstrar a relação que existe entre o sucesso da empresa e o desempenho dos colaboradores e em como estes são a alavanca para a mudança (Quirke, 2008). O domínio de habilidades de comunicação pode muitas vezes conduzir a uma maior eficácia do sistema de comunicação, pelo que é importante os líderes desenvolverem essas mesmas habilidades (Daly et al., 2003).

A concluir este grupo é essencial que a organização crie um plano de comunicação, onde trace as metas a atingir e que seja capaz de as rever periodicamente, de forma a perceber se estão ou não a ser atendidas e de as reestruturar quando necessário (Quirke, 2008). Os sistemas de comunicação devem ser regularmente monitorizados e avaliados (Daly et al., 2003). O objetivo de qualquer plano de comunicação é ter impacto, mas isso só pode ser estabelecido comparando os resultados com a intenção, desenvolvida no início do processo de comunicação, por isso, a medição dos resultados é a única forma de perceber se o que foi planeado realmente aconteceu e de retirar um retorno do investimento (Quirke, 2008).

O segundo grupo consiste em criar processos eficientes e eficazes capazes de guiar as pessoas para a realização das suas tarefas. Nestas etapas, as organizações precisam de encontrar a combinação ideal de canais de comunicação e de poder usar o canal certo para cada tipo de informação, sendo também necessário reconhecer o público alvo de cada

conteúdo e redirecioná-lo para os mesmos adaptando as mensagens aos interesses e preocupações das pessoas (Quirke, 2008). O papel da comunicação interna é o de desenvolver uma relação e colaboração entre todos os setores de uma organização e fazer com que a mensagem passada seja relevante (Daly et al., 2003).

No âmbito da comunicação, Quirke (2008) destaca o papel da tecnologia, mas afirma que apesar desta ser mais rápida não substitui a comunicação presencial. O contacto pessoal é o preferido pelos colaboradores e a organização deve ser capaz de o aproveitar da melhor maneira ao rentabilizar mais o seu tempo, um bem precioso para todos. Klein (1996) afirma que a comunicação face-a-face, devido à sua bidirecionalidade e à facilidade de esclarecer a ambiguidade da mensagem, é o meio mais eficaz de comunicação e tem como uma das principais vantagens a possibilidade de compreender detalhes não-verbais como a postura corporal e assim enriquecer a interpretação da mensagem. Para Quirke (2008), a comunicação combina a informação com a interação, isto é, passa pela transmissão de ideias e conceitos e na interpretação e discussão desses entre os diferentes agentes da comunicação. Esta ideia é reforçada por Daly et al. (2003), que diz que uma comunicação eficaz deve incluir suportes escritos e presenciais.

Likely (2008) estudou o processo de comunicação e sugere que os atores da mesma podem desempenhar diferentes papéis consoante os objetivos aos quais estão destacados. O autor faz uma divisão entre cinco agentes, como demonstra a tabela seguinte.

Tabela 1 - Agentes de Comunicação

Comunicador	<ul style="list-style-type: none"> • Papel que todos desempenhamos num processo de comunicação; • Fornece um canal e conteúdo para a comunicação, que pode ser bidirecional ou multidirecional.
Educador	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza a comunicação para preparar gerentes e supervisores no aperfeiçoamento da sua comunicação, pois têm um papel fulcral na transmissão de informação de forma hierárquica; • Treinam executivos nas suas responsabilidades comunicacionais.
Agente de mudança	<ul style="list-style-type: none"> • Responsável por provocar e gerir as mudanças necessárias numa organização; • Para além de definir metas e novos processos, acompanha a mudança junto dos colaboradores; • Têm como objetivo mudar uma cultura através da reestruturação de normas, valores e crenças.
Consultor e assessor	<ul style="list-style-type: none"> • O consultor é visto como unidade operacional nos processos dos diversos setores de uma organização; • O assessor deteta melhorias na comunicação capazes de criar também melhorias nesses processos operacionais e, conseqüentemente, acrescentar valor ao negócio. Exemplo: economia de tempo e redução de custos.
Estrategista	<ul style="list-style-type: none"> • Aconselha sobre ideias estratégicas não ligadas à comunicação, mas sim à liderança e gestão; • Exemplo: recomenda sobre novas estratégias ou uma nova ética corporativa.

Fonte: Baseado em Likely (2008).

2.1.5. Síntese conclusiva

A necessidade das empresas de se manterem competitivas exige delas a capacidade de se adaptarem à mudança. Para que os resultados pretendidos sejam atingidos, as empresas devem proporcionar relacionamentos internos positivos, pois os colaboradores são fundamentais para o sucesso dos negócios.

A comunicação interna, vista como um processo que integra toda a comunicação dentro da organização em todos os seus níveis, é um meio que permite envolver e direcionar os colaboradores em torno de um único objetivo.

Para que a estratégia de comunicação interna assuma o retorno previsto, para além de ser necessário alinhar os objetivos dos colaboradores aos objetivos da empresa, é necessário que esta tenha em atenção a cultura da organização, pois, este é o principal motivo pelo fracasso de muitas mudanças organizacionais.

2.2. Transformação Digital

2.2.1. Conceito e importância da Transformação Digital

A tecnologia deve ser encarada pelas empresas como um meio que facilita todos os aspetos da vida organizacional, pois através dela é possível a partilha de conhecimento, informação e a realização de atividades (Averweg, 2010). Segundo Matt, Hess, e Benlian (2015) a aplicação da tecnologia nas organizações implica a adaptação de processos, a sua estrutura e conceitos de gestão, capazes de orientar, priorizar e implementar transformações digitais.

A transformação digital surge da necessidade da aplicação de tecnologias no planeamento estratégico e da mudança da atitude em relação a estas, bem como a maneira de as explorar. Entende-se por transformação digital a aplicação da tecnologia para melhorar radicalmente o desempenho ou o alcance das empresas (Bonnet, McAfee, & Westerman 2014).

Com a globalização e o aumento da procura dos clientes por produtos ou serviços que satisfaçam as suas necessidades, as organizações devem estar conscientes da necessidade de se adaptarem à mudança. O tradicional modelo de trabalho leva a que os colaboradores sigam instruções e que deem resposta a tarefas e pedidos feitos pelos seus supervisores, contudo, hoje em dia assiste-se à necessidade de mudança no que toca à forma como os colaboradores agem no trabalho, estes devem ser mais independentes e ter a capacidade de trabalhar em equipa (Frese, 2008). Aliado a esta mudança está o desenvolvimento da tecnologia que altera o local de trabalho e a forma como cada colaborador desempenha o seu papel.

Segundo Hess, Matt, Benlian, e Wiesböck (2016), apesar da dificuldade em integrar e explorar novas tecnologias dentro de uma empresa, o seu sucesso permite melhorias na produtividade, redução de custos e inovação.

2.2.2. Barreiras da Transformação Digital

Na definição dos passos a dar para uma transformação digital é importante atribuir responsabilidades e, como tal, torna-se fundamental implementar uma estratégia capaz de orientar todos os procedimentos necessários. Se uma abordagem a uma transformação digital for feita sem entusiasmo, pode conduzir ao aumento das dificuldades operacionais (Bonnet et al., 2014).

Implementar uma estratégia de transformação digital implica esforços. A capacidade de explorar novas tecnologias espelha a abordagem da empresa num mundo cada vez mais tecnológico. Acompanhar a tecnologia significa ainda criar valor e diferenciação, significa adaptar a organização à mudança através de alterações de estruturas organizacionais, processos e habilidades para usar e explorar novas tecnologias (Hess et al., 2016). Para além dos fatores mencionados, a estratégia deve contemplar aspetos financeiros, pois só assim há capacidade para uma transformação digital na empresa.

A implementação de tecnologias com vista à transformação digital pode sofrer algumas contrariedades no que toca à aceitação por parte dos seus utilizadores, sendo possível a existência de uma resistência a essa nova tecnologia (Matt et al., 2015). A resistência pode causar um mau ambiente dentro do seio da empresa, e isto deve-se à inexistência de uma cultura aberta à mudança. Com essa resistência torna-se complicado desenvolver um ambiente integrador, propenso à partilha de conhecimento e uma melhoria na colaboração (Martini, Corso, & Pellegrini 2009).

2.2.3. Facilitadores da Transformação Digital

Os resultados positivos e a aceitação de uma estratégia de Transformação Digital dependem de como esta é abordada. O envolvimento dos líderes e dos colaboradores assume-se como fator primordial para que esta tenha o sucesso pretendido. A existência de uma cultura aberta à mudança também tem um papel crítico na implementação de tecnologias para desempenhar certas tarefas. Uma tecnologia bem implementada permite que as pessoas trabalhem a qualquer hora e em qualquer lugar, um ponto bastante positivo para a sua aceitação.

➤ Envolvimento dos líderes

O envolvimento é o grande facilitador da implementação de uma estratégia de transformação digital. Para que esta tenha sucesso, o papel desempenhado pela liderança no apoio aos seus colaboradores é imprescindível. Os líderes devem estar envolvidos desde a fase de planeamento, pois estratégias como estas afetam toda a organização. Estando mais envolvidos são capazes de ultrapassar a resistência à mudança e conseguir

melhores resultados para a empresa, apesar disso, e para que se possa avaliar resultados da transformação digital, é necessário que a fase de avaliação esteja inserida no processo.

A liderança precisa de ter uma comunicação clara para fazer entender aos seus colaboradores os papéis a desempenhar e como estes se devem ajustar à visão da mesma. A comunicação é um fator crítico no que toca à melhoria do desempenho dos colaboradores. Uma boa comunicação feita pela liderança e uma estratégia de comunicação aberta assumem um papel crucial na criação do envolvimento positivo dos colaboradores, isto é, os colaboradores sentem-se também responsáveis pelas decisões tomadas pela liderança (Bakker, Albrecht, & Leiter 2011).

➤ **Envolvimento dos colaboradores**

A contribuição dos colaboradores para a implementação de uma estratégia de transformação digital é um fator de sucesso, pois, envolvidos no processo estes aceitam melhor a mudança e têm vontade de livremente utilizar a ferramenta, não tendo de ser este um processo imposto pelos líderes.

A comunicação interna, para obter o resultado pretendido, necessita de um maior envolvimento e diálogo entre os colaboradores (Quirke, 2008). O conceito de envolvimento é, segundo Macey e Schneider (2008), a forma como os colaboradores se sentem comprometidos, estimulados e entusiasmados pelos trabalhos que desempenham. É ainda considerado por Kahn (1990), a forma como o membro da organização se expressa fisicamente, cognitivamente e emocionalmente enquanto desempenha o seu papel. São dois os papéis mais comuns e que cada membro da empresa desempenha, o papel enquanto alguém que precisa de dar resposta ao seu trabalho e o papel de membro da organização (Ruck, Welch, & Menara 2017).

A disponibilização de ferramentas de trabalho relevantes e simplificadas assumem uma importância elevada na medida em que criam melhores condições de trabalho e aumentam o envolvimento dos colaboradores. Para além disto, um líder que se mostre preocupado com as necessidades dos colaboradores, que os apoie, incentive e motive, gera um sentimento de confiança nos funcionários proporcionando bem-estar e melhores níveis de produtividade (Attridge, 2009). Para além de uma maior contribuição para o sucesso do negócio e de promoverem melhor a empresa, os colaboradores com alto nível de envolvimento também têm menos vontade de a abandonar (Albrecht, 2010).

Para melhor compreender o relacionamento colaborador-organização, Albrecht (2010) sugere a existência de três dimensões que ajudam a compreender a ligação entre a lealdade e a satisfação individual do desempenho da empresa. O compromisso organizacional é definido como a crença do colaborador nos objetivos e valores da

empresa, o envolvimento no trabalho é visto como a identificação do colaborador com o papel que desempenha e a sua atitude perante o mesmo, já o comportamento de cidadania organizacional pode ser percebido como todo o trabalho que é feito adicionalmente ao exigido e que, de forma voluntária, contribui para promover o funcionamento da organização. Ajudar outros membros e contribuir para um trabalho adicional às suas funções são exemplos de uma forte lealdade de um colaborador com a organização.

Se a organização envolver os colaboradores na sua estratégia, os resultados serão melhores, pois vai existir um sentimento de pertença na estratégia que ajudam a desenvolver e, por isso, há uma maior predisposição para aceitar a mudança (Foudraïne 2015; Wooldridge & Floyd 2016).

Ouvir os colaboradores faz parte da comunicação interna e é um fator positivo para o seu envolvimento nos processos organizacionais (Ruck et al., 2017). O diálogo permite que os colaboradores atuem com autenticidade, que pensem no futuro e nas mudanças necessárias, colaborem e partilhem conhecimento (Ruck et al., 2017).

O envolvimento dos colaboradores tem-se tornado numa preocupação crescente por parte das organizações pois estas começam a reconhecer a sua importância na eficácia, inovação e competitividade e, como tal, procuram desenvolver estratégias que possam construir e reforçar cada vez mais essa atitude nos seus colaboradores (Welch, 2011). Buckingham e Coffman (2011) afirmam que um colaborador envolvido é mais estimulador da lealdade do cliente, conseguindo mais eficazmente retê-lo. Segundo estes autores, o colaborador certo na função certa impulsiona o envolvimento dos outros funcionários, ainda que para tal seja necessário um líder capaz de usar a comunicação da forma mais correta.

➤ **Cultura aberta à mudança**

Através de uma pesquisa de May (1998), um bom ambiente de trabalho e uma cultura aberta e que apoie os colaboradores, além de proporcionar melhores resultados para o negócio também possibilita a progressão na carreira. Para que os colaboradores se mantenham produtivos e motivados há a necessidade de entreajuda entre todos os que fazem parte da organização (Attridge, 2009).

➤ **Possibilidade de trabalhar a qualquer hora e em qualquer lugar**

Martini et al. (2009) referem como um dos benefícios a eliminação de barreiras espaciais, uma vez que permite o trabalho em qualquer lugar, a redução de barreiras temporais, pois as pessoas podem assim ter a oportunidade de criar equilíbrio entre vida profissional e pessoal e ainda eliminar barreiras organizacionais, através da construção de relações baseadas em valores como a entreajuda.

2.2.4. Transformação Digital em contexto organizacional

Para garantir o desempenho eficaz de organizações, pessoas e processos as organizações devem ser capazes de criar mecanismos de trabalho inovadores e criativos (Benson, Johnson, & Kuchinke 2002). Um exemplo dessa aplicação pode ser a implementação de uma Intranet, capaz de concentrar num único local as diferentes necessidades dos grupos que as compõem e permitir o acesso ao mesmo em qualquer lugar.

O desenvolvimento e implementação de ferramentas de comunicação interna são essenciais para colmatar as necessidades da empresa. Deste modo, a introdução de uma Intranet, considerada por Curry e Stancich (2000), uma rede interna à organização e que só pode ser utilizada pelas pessoas autorizadas, deve ser entendida como uma ferramenta que facilita a mudança organizacional, desde que projetada para estar constantemente atualizada e que acompanhe a evolução da tecnologia (Scott, 1998). Para Martini et al. (2009, p.1), é vista como “*a maneira de pensar e organizar pessoas, trabalhar e interagir*”. Com a reestruturação de muitas empresas, diminuição de pessoas e custos mais reduzidos no uso de tecnologia, as organizações criam cada vez mais sistemas para a gestão do conhecimento (Scott, 1998).

O papel da intranet tem vindo a evoluir ao longo dos anos. Em 1995, data em que surgiram as primeiras intranets, estas eram vistas como ferramentas de organização e partilha de documentos, mas em 2004 assiste-se a uma evolução do seu papel (Martini et al., 2009). A velha função de canal de distribuição de informação, assume-se como uma ferramenta organizacional, capaz de facilitar e sustentar a mudança, criada a pensar nas pessoas e nas suas necessidades. Segundo Lehmuskallio (2008), as intranets modernas assumem-se como ferramentas estratégicas que apoiam as empresas na conquista dos seus objetivos.

A intranet possibilita às organizações a oportunidade de criar conhecimento. Através da possibilidade das pessoas trabalharem a qualquer hora e em qualquer lugar esta ferramenta cria uma eficácia na colaboração e um aumento da produtividade. Segundo Hall (2004), são vários os papéis da intranet, esta permite demonstrar o valor dos membros da organização, partilha de conhecimento, colaboração entre pessoas/equipas, orientar a carreira e medir o envolvimento dos colaboradores na troca de conhecimento.

A implementação de uma intranet deve ter em conta funcionalidades que tragam vantagens à organização, por isso investir numa ferramenta a longo prazo aumenta o seu potencial. Segundo a perspetiva de Ruppel e Harrington (2001), numa ferramenta de comunicação interna são valorizadas funcionalidades como a colaboração, grupos de

discussão e gestão de documentos, mas para que os colaboradores se sintam dispostos a tirar partido delas, é necessário desenvolver uma cultura que prime pela partilha e confiança nos outros. Para que o seu uso se torne eficaz e permita atingir os resultados pretendidos, a intranet deve ser encarada como essencial ao quotidiano de trabalho e não como uma perda de tempo (Curry & Stancich 2000).

Segundo Martini et al. (2009), uma intranet é mais do que envolver os colaboradores no trabalho que desenvolvem, é também envolver as pessoas na vida da empresa, levando à existência de uma relação entre o colaborador e a organização, é oferecer a todos uma ferramenta operacional completa que deve obedecer a um plano elaborado para todas as suas fases, desde a de desenvolvimento à de gestão.

A intranet apresenta um conjunto de vantagens, como por exemplo a redução da informação duplicada e o seu acesso mais facilitado. Apesar da publicação de informação ser necessária para a intranet, torna-se essencial ter em atenção a quantidade e relevância do que é publicado, pois a informação deve ser oportuna e atualizada (Curry & Stancich 2000).

Para delinear um projeto de intranet esta deve obedecer principalmente a seis fases. A primeira é a fase em que se define a maneira pelo qual a intranet contribui para a estratégia da empresa e para as necessidades das pessoas e ainda objetivos principais, resultados esperados, e atribuição de responsabilidades, em seguida, define-se funcionalidades e mecanismos que permitam o bom funcionamento da ferramenta, depois, as necessidades de cada funcionalidade são transformadas em comunicação pelos responsáveis da área (Martini et al., 2009). Depois das três fases iniciais dá-se o processo de implementação e lançamento, ou seja, a intranet passa a estar funcional para os seus utilizadores, mas para que os membros da organização lhe deem o seu verdadeiro uso e se envolvam com a ferramenta, esta deve ser alimentada diariamente e analisada periodicamente para verificar se a intranet está a atingir os resultados desejados e em que pontos pode ser melhorada (Martini et al., 2009).

Na fase de planeamento, a recolha de requisitos deve obedecer a critérios de seleção bem estruturados. Os requisitos devem acrescentar valor tanto a nível organizacional como individual, caso contrário toda a rede irá falhar, bem como existir um envolvimento de atores das diferentes áreas onde a intranet vai ser implementada. A capacidade de planeamento a longo prazo e a constante reavaliação são fundamentais para que a plataforma possa antecipar riscos e melhorar os seus resultados (Martini et al., 2009).

Existem diferentes abordagens no que toca à definição do conceito estratégico. Numa abordagem participativa, os objetivos resultam de um forte envolvimento de um grande

número de colaboradores, orientados por um grupo dedicado à construção do planeamento. Seguindo uma abordagem hierárquica, existem duas formas de criação divergentes no que toca à direção do seu fluxo. Uma primeira forma baseia-se numa visão descendente, onde um único elemento da administração é capaz de criar um horizonte para todo o planeamento, já numa segunda direção, que admite um fluxo ascendente, a evolução surge mediante simples incrementos feitos pelos colaboradores de forma informal. Por fim, uma terceira abordagem rege-se pela falta de envolvimento e orientação e onde o desenvolvimento é bastante limitado. A visão hierárquica descendente e ou falta de qualquer abordagem predominam pois as empresas são incapazes de criar condições para a mudança (Martini et al., 2009). Isto resulta de um baixo nível de conhecimento sobre a implementação de uma intranet por parte da administração, que muitas vezes acaba por forçar um planeamento de cima para baixo.

Se a organização enfrentar resistência à integração da intranet, tal facto deve-se a barreiras como, por exemplo, ciúmes e mal-entendidos entre pessoas ou departamentos, porém, se a resistência for ultrapassada, a intranet proporciona um ambiente único e integrador capaz de reestruturar processos, desenvolver conhecimento e melhorar o processo de colaboração, pois os elementos de uma organização estão cada vez mais dispersos geograficamente (Martini et al., 2009).

Segundo Martini et al. (2009), a intranet é um processo em aberto e que deve permitir que os utilizadores finais possam constantemente dar o seu feedback, pois, durante o processo de desenvolvimento só um número limitado de pessoas esteve envolvido.

2.2.5. Síntese conclusiva

Com a necessidade de agilizar processos de trabalho para responder às mudanças exigidas pelo mercado, a transformação digital surge como facilitador de todos os aspetos da vida organizacional. A aplicação de tecnologias no seio organizacional implica a adaptação de processos, estrutura e conceitos de gestão, mas permite criar mecanismos de trabalhos inovadores, como é o caso da intranet, que constantemente atualizada e criada a pensar nas pessoas e nas suas necessidades, revoluciona o local de trabalho.

O sucesso da aplicação da transformação digital depende da forma como é abordada, pois só uma estratégia com entusiasmo vai permitir os resultados desejados, para além disto, a empresa deve ser capaz de explorar novas tecnologias, ter em conta aspetos financeiros e enfrentar a resistência dos seus utilizadores. Para que as barreiras sejam ultrapassadas, o envolvimento é o grande facilitador de toda a aplicação de transformação digital. Começando pelo envolvimento dos líderes, estes assumem um papel bastante importante, pois o seu envolvimento desde a fase de planeamento vai facilitar o apoio de

que os utilizadores da ferramenta vão necessitar. Por outro lado, o envolvimento e diálogo, dos colaboradores, facilita o processo de transformação digital, uma vez que os colaboradores sentem que fazem parte da mudança. Por fim, a existência de uma ferramenta digital permite a eliminação de barreiras espaciais, temporais e organizacionais.

2.3. Modelo teórico

Depois de realizada a contextualização teórica aos dois conceitos principais deste relatório, Comunicação Interna e Transformação Digital, pode ser extraído um modelo que permite seguir as etapas necessárias para responder à pergunta: como usar a Transformação Digital para facilitar a Comunicação Interna?

Martini et al. (2009) estruturam o processo de Transformação Digital, nomeadamente a criação de uma intranet, em seis fases. Na 1.^a fase é descrita a importância da intranet para a estratégia da empresa e para as necessidades das pessoas, objetivos principais da implementação da intranet, os resultados esperados e a atribuição de responsabilidades. A 2.^a fase diz respeito à recolha de necessidades que são transformadas em funcionalidades da intranet. A partir da 3.^a fase e em simultâneo com as restantes fases de implementação e lançamento, alimentação e análise de resultados, ocorre o processo de comunicação interna, pois as diferentes funcionalidades são transformadas em comunicação. Assim, a partir da recolha de funcionalidades e segundo Quirke (2008), há a necessidade de alinhar a estratégia do negócio à de comunicação. A liderança assume um papel extremamente importante na comunicação da ferramenta, pois, os membros de uma organização precisam que os líderes os motivem e os façam perceber a importância da intranet.

Para que a intranet tenha sucesso é importante a existência de um plano de comunicação, capaz de orientar processos e metas a atingir, escolher meios e ferramentas eficazes para a comunicação, definir com precisão o público-alvo, segmentar a informação e, por último, medir os resultados.

As diferentes fases podem ser consultadas na tabela seguinte:

Tabela 2 - Modelo teórico

Transformação Digital	
1ª Fase <ul style="list-style-type: none"> Definição da maneira em que a Intranet contribui para a estratégia da empresa e para as necessidades das pessoas; Objetivos principais; Resultados esperados; Atribuição de responsabilidades 	
2ª Fase <ul style="list-style-type: none"> Recolha de funcionalidades e mecanismos 	
3ª Fase <ul style="list-style-type: none"> Necessidades de cada funcionalidade são transformadas em comunicação 	Comunicação Interna <ul style="list-style-type: none"> Alinhar a estratégia de negócio à de comunicação; Comunicação da liderança; Plano de comunicação (metas a atingir); Meios e ferramentas eficientes e eficazes; Público-alvo; Informação adaptada a cada público; Medir resultados
4ª Fase <ul style="list-style-type: none"> Implementação e lançamento 	
5ª Fase <ul style="list-style-type: none"> Alimentação 	
6ª Fase <ul style="list-style-type: none"> Análise de resultados 	

Fonte: Elaboração própria com recurso a Martini et al. (2009) e Quirke (2008).

Capítulo 3 – Planeamento do trabalho empírico

3.1. Situação atual e principais preocupações da AEVA

Antes da definição de uma metodologia é importante conhecer o panorama da associação e quais as suas principais preocupações. Assim, e com a oportunidade de um estágio nos Serviços de Comunicação e Imagem da AEVA, que tem como objetivo não só comunicar para fora, mas também dentro da associação, tornou-se mais fácil fazer um ponto de situação junto da coordenadora do serviço, que explicou como se processa toda a comunicação interna. A esta coordenadora, juntou-se o coordenador da marca Spread.it, a marca que presta soluções tecnológicas, e que por ser uma pessoa bastante próxima dos membros da AEVA consegue ter um panorama geral do que se passa diariamente. Desta conversa, da convivência com os colaboradores e de acordo com a revisão de literatura, resultou o seguinte ponto de situação.

A AEVA é uma entidade composta por 13 marcas com diferentes competências. Cada marca possui um diretor/coordenador responsável por fazer dinamizar a informação entre os diferentes níveis hierárquicos. Dentro da organização existe uma comunicação vertical, aquela que acontece por meio de um intermediário, neste caso o coordenador que transmite a mensagem dos colaboradores à direção ou vice-versa (R. L. Welch, 1980). Acontece ainda comunicação horizontal, quando colaboradores do mesmo nível hierárquico comunicam entre si (R. L. Welch, 1980).

A AEVA conta nos seus quadros com 110 colaboradores, sendo que a maioria destes pertence à marca EPA. A partilha de competências é um dos focos da associação que procura ter uma rede de serviços e marcas que conheça a realidade da organização e que seja capaz de se desenvolver conjuntamente com os valores de entreajuda sempre presentes, pois, com a partilha de conhecimentos o caminho para a concretização dos objetivos torna-se mais fácil de percorrer. A associação concentra os seus colaboradores em diferentes áreas geográficas, sendo para isso importante realizar uma boa comunicação entre os agentes e que possibilite que a partilha de conhecimentos não seja perdida.

Os objetivos da AEVA passam pela melhoria do aproveitamento das competências dos seus colaboradores e, dessa forma, tal como indica Quirke (2008) torna-se fulcral conhecer e aproximar cada um deles, envolver e satisfazer as suas necessidades para que se consiga atingir o máximo da sua produtividade e eficiência. Para a concretização dos objetivos da AEVA é pertinente o alinhamento destes com os objetivos pessoais dos

colaboradores, sendo que para isso é necessário consciencializar e envolver os mesmos nos processos corporativos, tal como menciona Tkalc Verčič et al. (2012).

Sendo a AEVA uma associação de competências era expectável que houvesse uma melhor exploração e aproveitamento de recursos. Este processo só é possível se partir das pessoas que compõem a organização, porque isso torna-se uma vantagem para ambos (Foudraine 2015; Wooldridge & Floyd 2016). Apesar da informação correr entre os diferentes agentes em diferentes meios, esta não é constante e muitas vezes é ineficaz ou, até mesmo, inexistente. Ainda que haja partilha de informação, esta não é bem aproveitada, sendo frequentemente ignorada por quem a recebe. O número de canais de comunicação utilizados não é o ideal porque conduz a que as pessoas se sintam sobrecarregadas e que haja uma rejeição com os quais se sintam menos familiarizados. Havendo um grande número de meios, há uma maior dispersão de recursos que, por sua vez, provoca maior confusão e dificuldade em encontrar os materiais necessários para realizar determinado processo. A escolha por canais tradicionais em detrimento de outros mais atuais pode provocar nos colaboradores uma inoperância e adaptação mais demorada. Para tal, a organização deve acompanhar e integrar meios mais adequados aos tempos atuais e que simplifiquem o trabalho a realizar. É indispensável incutir nos colaboradores a necessidade de mudança. No caso da AEVA esse obstáculo é bem visível pois existe uma dificuldade por parte dos colaboradores em aceitar esse tipo de transformações, encarada por muitos como mais uma sobrecarga ao trabalho que já têm vindo a desenvolver.

3.2. Metodologia seguida

De acordo com a revisão da literatura e com base nas fases de implementação de uma estratégia de Comunicação Interna e Transformação Digital, nomeadamente de uma intranet, descritas no modelo de Martini et al. (2009) e Quirke (2008), a metodologia foi adaptada ao caso da AEVA.

O processo de definição de objetivos e contribuições da transformação digital para a organização terá por base o relatório de posicionamento global, sobre o Índice da Excelência 2019, desenvolvido pela consultora Neves de Almeida.

Tendo em conta o objetivo do trabalho, optou-se por uma metodologia qualitativa, recorrendo a uma estratégia de estudo de caso. Recorreu-se a fontes de arquivo (documentos internos), observação participante (durante o estágio) e entrevista semiestruturada, em grupo, junto dos diretores e coordenadores de marcas ou serviços, com a finalidade de recolher as necessidades/funcionalidades enquanto membros da

organização, mas também enquanto colaboradores que desempenham funções específicas.

Capítulo 4 – Trabalho empírico

4.1. Caso Estudado: A AEVA

Este capítulo contempla todo o trabalho prático realizado em contexto empresarial. Com base no modelo teórico estudado e apresentado no capítulo II será feita a aplicação do mesmo com base nas necessidades da AEVA, mais especificamente através da aplicação da AEVA in.

4.1.1. Papel enquanto estagiária

Sendo a AEVA in um trabalho da responsabilidade dos SCI e da marca Spread.it, toda a parte de comunicação da ferramenta ficou a cargo dos SCI e, portanto, da minha inteira responsabilidade enquanto estagiária neste serviço. Primeiro, por observação direta e através da ajuda da coordenadora do serviço fiz um ponto de situação da associação no que toca à comunicação interna e através de documentos analisei o que estava a funcionar menos bem nesta, o que me permitiu criar objetivos, aos quais a AEVA in daria resposta.

Para que a intranet tivesse o resultado pretendido foi importante pesquisar alguns conceitos aplicados ao SharePoint, nomeadamente para entender o que são sites de comunicação e sites de equipa. Apesar de não ter de entender a parte técnica, perceber a estrutura potencializou a forma como comunicar a ferramenta.

Com a ajuda da coordenadora dos SCI e o coordenador da marca Spread.it, preparei um encontro com todos os coordenadores de serviços ou marcas e um guião de perguntas que permitiram a recolha de necessidades. A participação nesta recolha possibilitou um melhor entendimento do que deveria estar disponível na AEVA in e, portanto, decidir a estratégia de como comunicar na ferramenta as funcionalidades que suprem as necessidades dos colaboradores. Definida a estratégia procedi ao desenho de interfaces das páginas essenciais e ainda à elaboração das campanhas, tanto texto como imagem, para a divulgação da mesma, ainda durante o processo de desenvolvimento e também na altura do lançamento.

4.1.2. Apresentação AEVA in

A AEVA in é uma ferramenta de Comunicação Interna que procura resolver uma lacuna existente na associação sobre a forma como a comunicação e a informação flui dentro da mesma. A AEVA in apoia os processos entre os diferentes setores de atividades sendo um local onde todos os serviços e marcas coabitam e a informação é diariamente partilhada entre todos os agentes.

Esta ferramenta recorre ao uso da tecnologia da Microsoft, SharePoint.

4.1.3. Objetivos Principais

Segundo o estudo de clima organizacional e desenvolvimento humano, realizado pela consultora Neves de Almeida em parceria com a Human Resources Portugal e o INDEG-ISCTE foi possível chegar a uma lista de objetivos, nos quais a AEVA in pode assumir um papel importante com vista à sua melhoria. Este relatório demonstra que do ponto de vista da dinâmica organizacional, das práticas, do clima e da gestão de pessoas, a AEVA encontra-se abaixo do que é esperado em médias empresas do setor da Hotelaria, Turismo, Desporto e Ensino (Anexo 1).

A análise do relatório permitiu definir os objetivos principais da criação da AEVA in, os chamados objetivos de negócio, sendo eles:

Melhorar a Comunicação Interna – Assume-se como o principal objetivo da aplicação da AEVA in, na medida em que pretende ser uma ferramenta de aproximação entre todos os membros da associação. A AEVA apresenta uma desorganização de recursos de trabalho, devido à falta de um local que concentre todos os recursos necessários ao desempenho de tarefas. Este facto verifica-se nos resultados do relatório, em que a AEVA se encontra 10% abaixo da média no que diz respeito à falta de disponibilização de recursos de trabalho e cerca de 2,5% em práticas de comunicação e partilha de informação.

Melhorar os sentimentos de pertença, envolvimento e satisfação dos colaboradores – A AEVA in, sendo um local de partilha de informação, atividades e recursos, contribui para que a realidade da associação seja conhecida por todos de forma espontânea. O conhecimento da realidade conduz a uma maior satisfação dos colaboradores pois a informação circula de forma clara o que provoca uma maior vontade de se envolverem na vida da empresa. A concentração e organização de recursos faz com que a satisfação dos colaboradores aumente pois é um bem essencial ao desempenho mais eficaz das suas atividades. Segundo o relatório, no que toca ao clima e gestão de pessoas, os dados mostram que a AEVA se posiciona uns valores abaixo daquilo que é esperado, estando a excelência do seu clima interno 5% inferior à média, a confiança e compromisso cerca de 4,5% abaixo da média e a gestão de pessoas cerca de 10% inferior à média.

Melhorar a eficiência e produtividade dos colaboradores - A AEVA in assume-se como uma ferramenta capaz de dotar os colaboradores de recursos e informação orientada à “venda” de todas as marcas da associação. Um colaborador informado e que vista a camisola consegue mais eficientemente conquistar e reter clientes, um ponto a ter em consideração, segundo os dados do relatório, pois encontra-se cerca de 6% abaixo da

média. A disponibilização de recursos de trabalho, como vem sendo transversal aos outros objetivos, contribui para o aumento de produtividade dos seus colaboradores ganhando este tempo para desenvolver novas competências, que segundo o relatório está a ser mal aproveitado pela AEVA, com cerca de menos 9,5% que a média.

Após a definição dos objetivos de negócio da AEVA in procurou-se especificá-los, resultando a seguinte lista:

- Aproximar serviços e marcas;
- Criar um espaço colaborativo;
- Permitir que serviços ou marcas tenham a sua própria área de conteúdos;
- Melhorar processos de integração de novos colaboradores;
- Facilitar o acesso à informação e recursos de trabalho;
- Partilhar notícias e eventos;
- Promover e dar visibilidade a competências individuais dos colaboradores;
- Reduzir o número de e-mails desnecessários;
- Reduzir duplicação na criação de material;
- Permitir o trabalho remoto.

A tabela seguinte indica o nível de relevância de cada um dos objetivos anteriores na resposta aos objetivos de negócio.

Tabela 3 - Relevância dos Objetivos da AEVA in para os Objetivos de Negócio

Objetivos AEVA in	Objetivos Negócio	Melhorar a Comunicação Interna	Melhorar o sentimento de pertença, envolvimento e satisfação dos colaboradores	Melhorar a eficiência e produtividade dos colaboradores
Aproximar serviços e marcas		+++	+++	+++
Criar um espaço colaborativo		+++	+++	+++
Permitir que serviços ou marcas tenham a sua própria área de conteúdos		+++	++	+++
Melhorar processos de integração de novos colaboradores		+++	+++	+++
Facilitar o acesso à informação e recursos de trabalho		+++	++	+++
Partilhar notícias e eventos		+++	+++	+
Promover e dar visibilidade a competências individuais dos colaboradores		+	+++	+++
Reduzir o número de e-mails desnecessários		+++	++	+++
Reduzir duplicação na criação de material		++	++	+++
Permitir o trabalho remoto		+	+++	+++

Fonte: Elaboração própria com recurso aos objetivos definidos.

Nota: + pouco relevante; ++ relevante; +++ muito relevante

4.1.4. Resultados esperados

A AEVA in é uma novidade no seio da associação. Por ser uma ferramenta inovadora para a AEVA, deve ser pensada a longo prazo e deve acompanhar a evolução de mecanismos e necessidades. Os resultados esperados deverão ser projeções o mais realistas possível para que a sua avaliação possa ajudar a ferramenta a crescer e a atingir os objetivos. Assim, numa primeira fase pretende-se:

- Ter 80% dos colaboradores a utilizar a AEVA in até março de 2021;
- Reduzir 20% dos e-mails trocados internamente com mensagens que podem estar disponíveis na AEVA in até dezembro de 2020.

4.1.5. Atribuição de responsabilidades

A idealização e implementação da AEVA in é feita com base em recursos humanos internos à associação, o que se torna uma grande vantagem para esta nomeadamente na gestão de custos associados. A AEVA tem ao seu dispor uma marca capaz deste desenvolvimento e os conhecimentos necessários para a levar a cabo, a Spread.it. A par desta, várias marcas e serviços terão um papel fundamental para este produto final.

Tabela 4 - Atribuição de responsabilidades

Responsabilidade	Responsável
Recolha de necessidades/funcionalidades	SCI + Spread.it
Transmitir necessidades	Coordenadores de marcas e serviços
Estratégia de Comunicação	SCI
Implementação	Spread.it
Lançamento	SCI + Direção
Alimentação	Responsáveis/coordenadores das marcas ou serviços
Análise	SCI + Spread.it

Fonte: Elaboração própria.

4.2. Funcionalidades e mecanismos

4.2.1. Recolha de dados

No momento da recolha dos dados necessários ao desenvolvimento da AEVA in, foi essencial ter em atenção a hierarquia existente na AEVA. Para tal, procedeu-se a uma entrevista semiestruturada, realizada em grupo com os coordenadores de marcas e serviços para perceber quais as necessidades dos mesmos na perspetiva dos dois papéis

que desempenham dentro da associação, o de colaborador que precisa de desempenhar o seu trabalho, mas também o papel enquanto membro da organização.

São 13 os coordenadores de marcas ou serviços, sendo que alguns deles desempenham este papel em mais do que uma marca. Na entrevista estiveram presentes 10 dos coordenadores. Todos eles tiveram acesso ao guião das perguntas da entrevista (Anexo 2), uma vez que estas exigiam algum tempo de reflexão. As mesmas foram previamente enviadas por e-mail e tinham o objetivo de ser discutidas em grupo, para que da entrevista resultasse um conjunto de necessidades às quais a AEVA in daria resposta.

4.2.2. Principais problemas

Durante a entrevista foi possível perceber que as pessoas não se deram ao trabalho de refletir sobre as necessidades e houve mesmo quem apontasse a AEVA in como mais uma ferramenta de trabalho e, portanto, trabalho adicional ao que já desempenham. Na entrevista apontaram sobretudo a falta de um calendário de atividades que possibilitasse às marcas a marcação de eventos sem que estes coincidam com eventos de outras marcas.

Foi possível perceber que a falta da presença da direção, que se juntou apenas no final da discussão, dificultou a recolha de necessidades e a falta de perceção dos coordenadores para as vantagens da AEVA in, pois os coordenadores estão habituados apenas a seguir ordens da direção.

Com o número reduzido de necessidades recolhidas surgiu a necessidade de mudar a estratégia. Assim, com base nos objetivos gerais optou-se por recolher as necessidades das duas áreas que mais afetam a organização, a área de Gestão de Pessoas e a Comunicação, pois uma vez definidas as funcionalidades da AEVA in no desempenho destes dois serviços, os colaboradores poderiam ganhar consciência das vantagens e de tudo o que é possível fazer nesta ferramenta. Para fazer crescer a AEVA in é necessário deixar que os colaboradores experimentem e tirem as suas próprias conclusões, para que seja mais fácil envolvê-los nesta que pretende ser uma ferramenta da organização e que satisfaz as necessidades dos seus colaboradores.

4.2.3. Resultados extraídos

Com a mudança de estratégia e apenas feita a recolha de necessidades à responsável da área de Gestão de Pessoas e à coordenadora dos SCI, também envolvida neste processo, resultou a seguinte lista:

- Recrutamento de novos colaboradores;
- Procedimentos e Regras da AEVA;

- Formulários úteis;
- Onde encontrar as marcas;
- Notícias;
- Eventos;
- Imprensa;
- Documentos úteis;
- Materiais úteis;
- Requisições;
- Galeria multimédia;
- Calendário de atividades.

A esta lista foram adicionadas outras funcionalidades que assumem uma elevada importância no dia a dia de trabalho dos colaboradores e que fará com que estes assumam a importância da AEVA in. São elas:

- Comunicados;
- Marcação de férias;
- Pedido de ausência;
- Justificação de faltas;
- Livro de ponto;
- Oportunidades de carreira;
- Ementa;
- Novos colaboradores;
- Aniversários.

4.3. Estratégia de Comunicação

4.3.1. Público-alvo

A AEVA in é uma ferramenta destinada aos 110 membros internos à organização e que desempenhem os seguintes perfis: diretores, coordenadores de serviços ou marcas, capitães das várias equipas da EPA, professores e outros colaboradores, que não desempenhem nenhuma destas funções, mas que contribuam para o funcionamento da associação nos diferentes serviços ou marcas.

4.3.2. Comunicação AEVA in

Com as funcionalidades da AEVA in definidas, procedeu-se à elaboração da estratégia de Comunicação da ferramenta. Primeiro foi organizada toda a informação e recursos

necessários naquela que será uma ferramenta essencial ao dia a dia dos membros da associação. Para isso foi feito o desenho de interfaces para a web da página principal, página da gestão de pessoas e da comunicação. Foram também elaboradas as campanhas até ao lançamento da AEVA in.

4.3.2.1. Desenho de Interfaces

Para que a AEVA in tenha o retorno pretendido foi importante alinhar o seu objetivo com o objetivo da comunicação. Assim, o desenho das três páginas que englobam os principais conteúdos da ferramenta permitem demonstrar a forma como as necessidades dos colaboradores estão disponíveis e de que maneira facilitam o seu trabalho e, portanto, a comunicação interna da associação.

A página principal é fundamental pois é através desta que as pessoas têm acesso às funcionalidades e à informação mais importante, ou seja, é o elemento principal para atrair e cativar os utilizadores. Com recurso às necessidades encontradas previamente, foram definidos um conjunto de recursos que devem estar disponíveis nesta página e que pretende funcionar como uma visão global de toda a associação, um culminar de serviços e marcas essenciais ao bom funcionamento da AEVA.

Para isso, optou-se por incluir nesta página os “destaques”, essenciais a uma visão rápida do que se passa de mais relevante na associação e onde a direção pode deixar pequenas frases motivacionais ao trabalho ou até dar a conhecer informações importantes sobre a associação, “notícias recentes” para que as pessoas possam estar informadas dos principais acontecimentos das várias marcas. Esta secção pretende ser uma junção de várias notícias provenientes dos diferentes sites de comunicação das marcas.

A secção de “eventos” pretende dar a conhecer próximos eventos e nos quais as pessoas podem participar, pois muitas vezes os colaboradores desconhecem a realização de certas iniciativas. Por sua vez, os “comunicados” funcionam como comunicações importantes e que até ao momento acontecem por e-mail. Os “links rápidos” têm o objetivo de permitir que as pessoas cheguem rapidamente a documentos ou recursos necessários ao seu dia a dia.

A secção “imprensa” pretende disponibilizar todo o material que sai na imprensa e que para além de poder estar acessível a todos para consulta é indispensável a algumas marcas pois fazem parte de relatórios a apresentar a outras entidades. Por fim, a secção “multimédia” pretende disponibilizar todo o conteúdo fotográfico e videográfico de atividades realizadas pela associação e a que todos os colaboradores podem assim ter acesso.

Na parte lateral podemos encontrar mais três “links rápidos”, e que são considerados os recursos mais utilizados pelos colaboradores. “Os seus links” funcionam como uma área de cariz pessoal, em que se encontra uma lista dos links mais utilizados pela pessoa e que permitem um rápido acesso aos mesmos, quer links internos como externos. “Os seus eventos” são um calendário onde a pessoa tem acesso aos eventos a que demonstrou interesse em participar.

A “ementa semanal” é um recurso apenas disponível na TV corporativa e num papel fixado na cantina, recurso este a que muitas pessoas não dão atenção e, como tal, ganha mais um espaço acessível em qualquer lugar. O “questionário” é uma funcionalidade que pretende facilitar a divulgação e realização de questionários aos colaboradores e que é imediatamente visto por todos, evitando que este recurso tenha de ser enviado por e-mail.

Os “aniversários” são outro elemento a que as pessoas gostam de ter acesso, mas que apenas está disponível na TV Corporativa e no Paca, portal utilizado sobretudo pelos professores. Por fim, a secção “novos colaboradores” pretende informar e dar a conhecer as pessoas que passam a pertencer à associação, o que normalmente acontece por e-mail.

As cores escolhidas para a Intranet também são um fator chave para a sua atratividade. Através do vermelho passamos as cores já familiares de todos os que pertencem à associação, pois faz parte tanto do logótipo como de outros materiais identificativos da AEVA. Já o azul está ligado à tecnologia, ao avanço da sociedade e ao ritmo crescente de competitividade das empresas.

Na página está ainda disponível a opção de “pesquisa” para facilitar que os utilizadores encontrem o que necessitam de forma mais rápida e facilitada. O “chat” que vai levar o utilizador imediatamente para a aplicação Teams onde encontrará uma conversa para discutir assuntos sobre o que se encontra na AEVA in. A secção “minhas equipas” pretende disponibilizar de forma imediata as equipas a que o utilizador faz parte e levá-lo para a sua área de trabalho. Estas equipas são de cariz privado e funcionam como áreas colaborativas, onde as pessoas podem trabalhar em equipa e partilhar a informação desejada. Por fim, estará sempre disponível a meteorologia, algo que as pessoas gostam sempre de saber e que faz parte dos recursos do SharePoint.

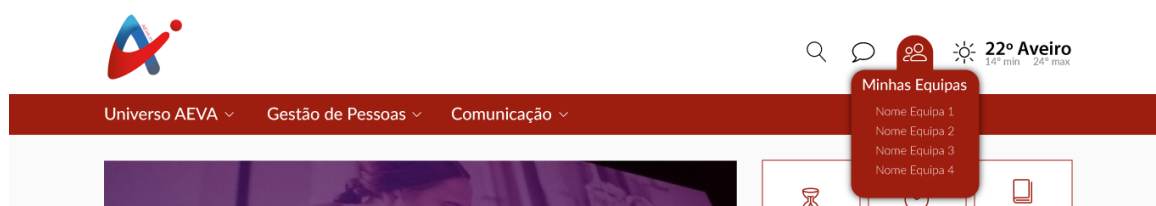


Figura 3 - Acesso à área das equipas

Fonte: Elaboração própria.

Como é possível verificar na imagem da página principal (Figura 2), fazem parte do menu três elementos essenciais à associação: Universo AEVA, Gestão de Pessoas e Comunicação. Dentro de cada um encontramos as funcionalidades chave para o desempenho eficaz de tarefas e para o conhecimento da realidade AEVA.

O menu Universo AEVA inclui os recursos necessários sobre a associação. O “sobre nós” pretende incluir uma apresentação da associação que todos devem conhecer e poder utilizar sempre que precisam de apresentar e vender a AEVA, recurso que não existe até ao momento e que ao existir vai permitir que sempre que seja necessário não se perca tempo a criar uma apresentação sobre a mesma coisa várias vezes. A necessidade de

existir uma ferramenta que concentre todos os recursos, elimina a duplicação de material, poupando desta forma tempo aos colaboradores. Relativamente à secção das marcas, esta pretende ser um elo de ligação para os sites de comunicação de cada marca, que se espera que seja uma realidade num futuro próximo e que dê a conhecer o dia a dia das mesmas, desde projetos a eventos em que se possam envolver. Saber o papel de cada marca no mercado de trabalho permite que os colaboradores sejam melhores vendedores da AEVA e que se envolvam na realidade da associação. Sendo uma associação com um elevado número de colaboradores, a existência do organograma é essencial para que se conheça a hierarquia e se tenha acesso aos contactos dos colaboradores. O calendário pretende ser uma ferramenta essencial e bastante requerida pelos coordenadores das marcas devido à necessidade de quererem marcar iniciativas que não coincidam com outras, pois muitas vezes há a necessidade de envolver mais do que uma marca na mesma iniciativa. A Gestão da Qualidade engloba todos os procedimentos e normas da qualidade que têm de ser do conhecimento de todos e estar obrigatoriamente acessíveis.

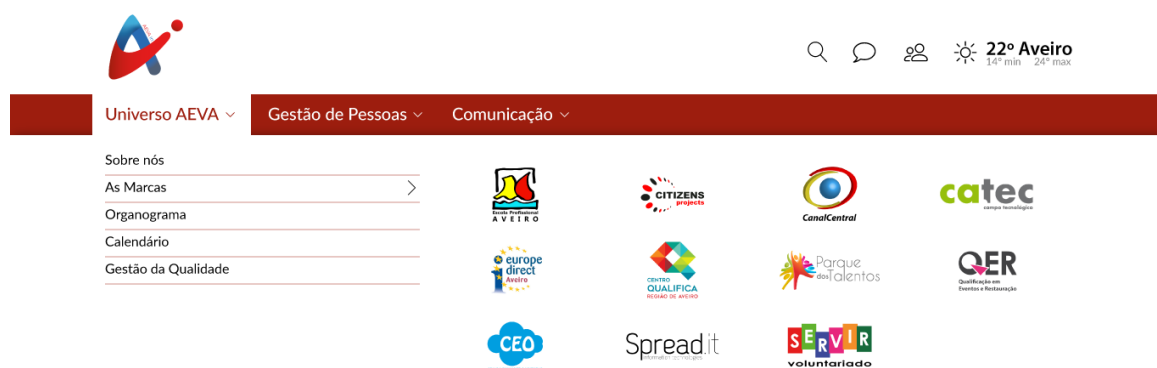


Figura 4 - Menu Universo AEVA

Fonte: Elaboração própria.

O menu Gestão de Pessoas inclui funcionalidades necessárias à área de recursos humanos da associação. A formação é um recurso bastante importante ao nível empresarial, pois investir na formação dos colaboradores é um fator bastante valorizado por estes e permite um melhor desempenho no trabalho. Assim, torna-se essencial a existência de um espaço que informe sobre futuras formações e até mesmo a informação de quais as formações que já foram dadas no seio da organização. O recrutamento é um processo pelo qual todos os novos colaboradores passam, assim, é importante todos terem acesso à informação sobre este processo. O mesmo acontece com os procedimentos e regras da AEVA que obrigatoriamente devem estar disponíveis para todos os seus colaboradores. O último recurso disponível neste menu são os formulários essenciais ao dia a dia das pessoas da associação.

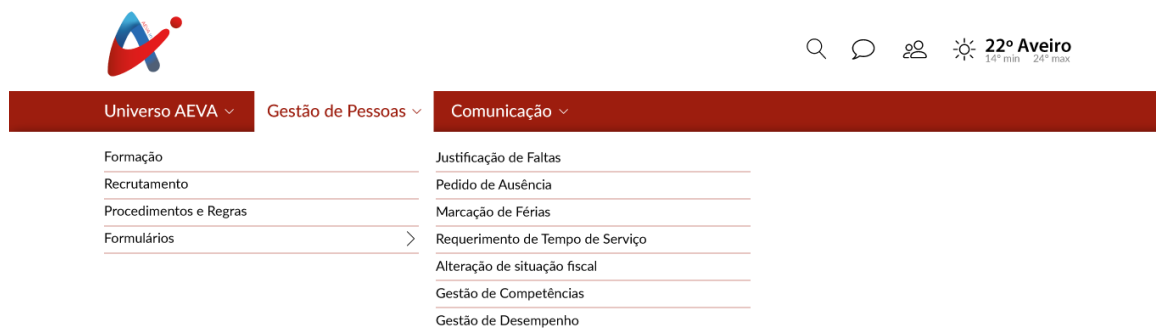


Figura 5 - Menu Gestão de Pessoas

Fonte: Elaboração própria.

Na imagem seguinte encontramos a organização de todos os recursos anteriormente referidos no menu da área de gestão de pessoas. Nela podemos encontrar a apresentação do serviço e ainda os elementos que fazem parte da equipa. Esta página deverá ser gerida pela coordenadora ou responsável pelo serviço e nela encontramos ainda a secção das “formações”, onde estão disponíveis as formações que vão acontecer. Segue-se a secção dos formulários essenciais à atividade dos colaboradores na empresa, desde pedidos de ausência, justificação de faltas, entre outros e que ao clique abrem diretamente. Por fim, os “documentos úteis” são aqueles documentos que todos os colaboradores devem conhecer a partir do momento em que entram na associação.




Gestão de Pessoas

Aqui pode fazer várias coisas

APRESENTAÇÃO

EQUIPA



Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis autem vel eum iriure dolor in hendrerit in vulputate velit esse molestie consequat, vel illum dolore eu feugiat nulla facilisis at vero eros et accumsan et iusto odio dignissim qui blandit praesent luptatum zzril delenit augue duis dolore te feugait nulla facilisi.

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis autem vel eum iriure dolor in hendrerit in vulputate velit esse molestie consequat, vel illum dolore eu feugiat nulla facilisis at vero eros et accumsan et iusto odio dignissim qui blandit praesent luptatum zzril delenit augue duis dolore te feugait nulla facilisi.

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis autem vel eum iriure dolor in hendrerit in vulputate velit esse molestie consequat, vel illum dolore eu feugiat nulla facilisis at vero eros et accumsan et iusto odio dignissim qui blandit praesent luptatum zzril delenit augue duis dolore te feugait nulla facilisi.

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis autem vel eum iriure dolor in hendrerit in vulputate velit esse molestie consequat, vel illum dolore eu feugiat nulla facilisis at vero eros et accumsan et iusto odio dignissim qui blandit praesent luptatum zzril delenit augue duis dolore te feugait nulla facilisi.

Formações

Formação Microsoft Office 365
18 - 22 março - Auditório
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut autem vel eum iriure dolor in hendrerit in vulputate velit esse molestie consequat.
Saiba Mais →

Formação Microsoft Office 365
18 - 22 março - Auditório
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut autem vel eum iriure dolor in hendrerit in vulputate velit esse molestie consequat.
Saiba Mais →

Formação Microsoft Office 365
18 - 22 março - Auditório
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut autem vel eum iriure dolor in hendrerit in vulputate velit esse molestie consequat.
Saiba Mais →

Ver todos

Formulários

Pedido de Ausência

Justificação de Faltas

Marcação de Férias

Alteração Situação Fiscal

Requerimento tempo de serviço

Gestão de Competências

Gestão de Desempenho

Documentos Úteis

Manual de Procedimentos e Regras AEVA
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod.

Template de Recrutamento
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod.

Figura 6 - Página Gestão de Pessoas

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente ao menu da Comunicação este pretende agrupar as funcionalidades necessárias ao conhecimento da realidade AEVA. Assim, torna-se necessário disponibilizar notícias, eventos, comunicados e ainda o que sai na imprensa. A disponibilização de documentos e materiais úteis para o desenvolvimento correto do trabalho são recursos essenciais ao dia a dia dos colaboradores. Para além disto, os colaboradores terão acesso aos formulários de requisição de material, espaço, transporte e serviço, e também acesso à galeria multimédia onde estarão disponíveis vídeos e fotografias dos eventos da AEVA. Estará ainda disponível uma área onde são

apresentadas as oportunidades de carreira, que deverão ser previamente comunicadas internamente para dar oportunidade aos que já fazem parte da associação e que possam ver na oportunidade uma progressão na sua carreira.



Figura 7 - Menu Comunicação

Fonte: Elaboração própria.

A imagem seguinte apresenta uma estrutura bastante semelhante à página da gestão de pessoas e pretende ser a união de todos os recursos disponíveis no menu da comunicação. Na página encontramos uma apresentação do serviço e os elementos da equipa. A secção das “requisições” é uma ligação direta ao formulário daquele pedido específico. Estão também disponíveis os links de acesso à listagem completa das notícias, eventos, comunicados, imprensa e multimédia. Para além disto, está também disponível a secção de “documentos úteis” e “materiais úteis”, recursos essenciais ao bom desempenho do trabalho. Por fim, está disponível a secção “carreira” onde se encontram as oportunidades de trabalho na AEVA.

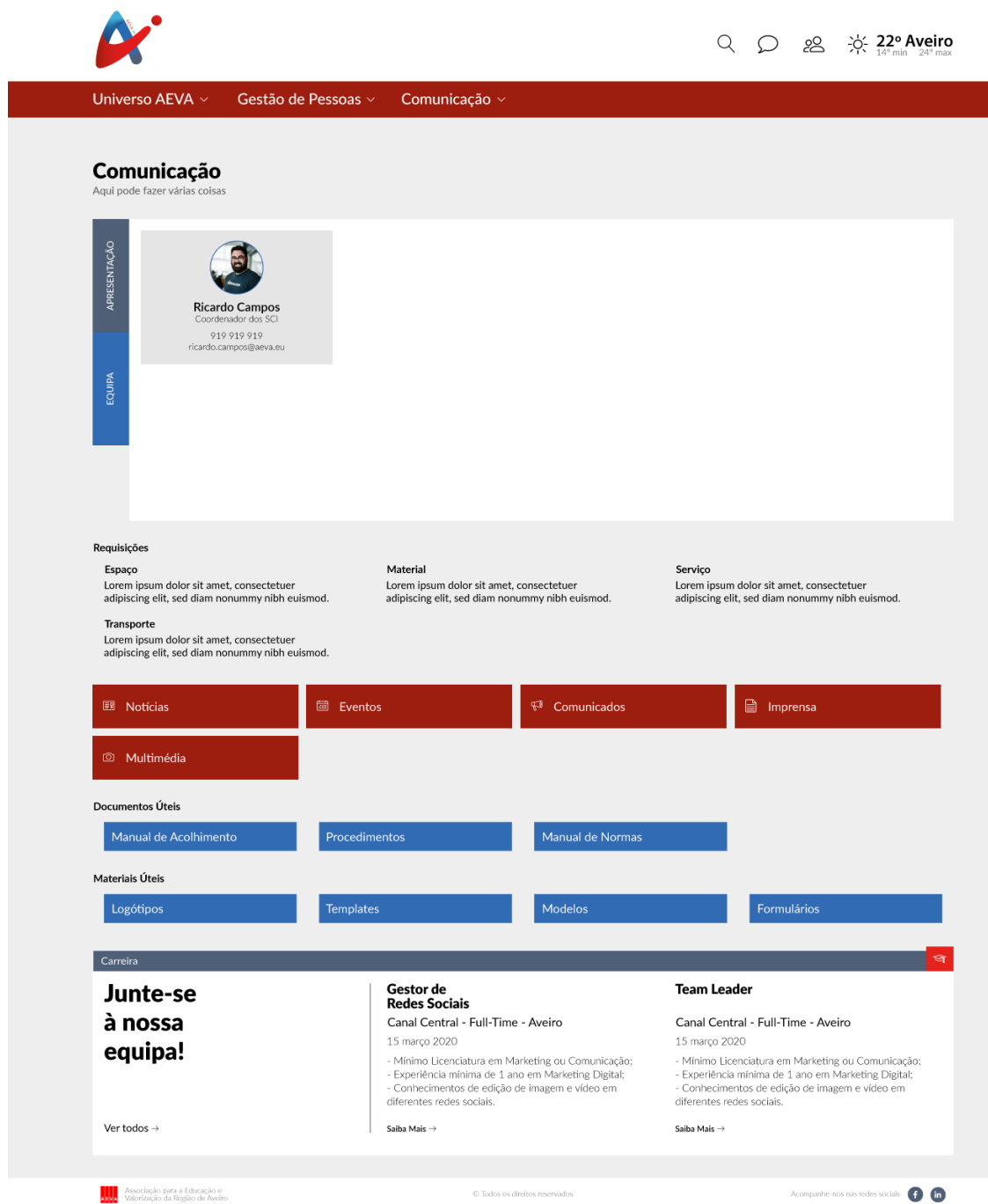


Figura 8 - Página Comunicação

Fonte: Elaboração própria.

4.3.2.2. Perfis de utilizador

A utilização da AEVA in pressupõe a existência de dois tipos de perfis, um com um maior número de privilégios e outro mais restrito: o de administrador e o de colaborador, respetivamente. O perfil de administrador irá pertencer a todos os diretores, coordenadores

ou responsáveis indicados por estes e terão como papel a dinamização do conteúdo do serviço ou marca em que está inserido.

Como exemplo desta aplicação, será da responsabilidade deste perfil a criação de novos utilizadores na plataforma ou a publicação de notícias ou comunicados na mesma. Existirão recursos disponíveis a este perfil que, por questões de proteção de dados e confidencialidade, estão apenas disponíveis para algumas pessoas dentro deste perfil, como é o caso das avaliações de desempenho que apenas estarão visíveis para a responsável pela gestão de pessoas e direção. No segundo perfil de utilização, ao qual pertencerá qualquer outro tipo de colaborador, o acesso à informação será aberto à consulta, mas bloqueado à sua edição. Ainda assim, dentro de uma equipa este perfil terá a capacidade de criar conteúdo para o trabalho do qual faz parte permitindo assim a troca de conhecimento, essencial neste tipo de ferramentas.

4.3.2.3. Campanhas

A par da AEVA in são essenciais outros canais de comunicação para que as pessoas conheçam e acompanhem a evolução da mesma. Assim, optou-se pela elaboração de quatro campanhas, com diferentes objetivos e adequadas aos diferentes tipos de perfil do público-alvo.

As campanhas idealizadas serão enviadas por *E-goi* durante a fase de implementação e lançamento da ferramenta. As primeiras campanhas irão despertar o interesse dos colaboradores e serão lançadas ainda antes da disponibilização final da AEVA in, enquanto que a última será um ponto de partida para a utilização da mesma.

Campanha 1 – Com o objetivo de dar a conhecer a AEVA in e despertar a curiosidade das pessoas para a mesma, foi criada uma primeira campanha destinada a todo o público-alvo e que pretende alertar para uma mudança no paradigma da comunicação e, consequentemente, na forma como passarão a ser realizadas certas tarefas.

A tecnologia está a revolucionar o local de trabalho e nós não ficamos atrás! Temos meios, pessoas com habilidades, temos mente aberta para a mudança.



Figura 9 - Campanha 1

Fonte: Elaboração própria.

Queremos levar até si uma ferramenta de trabalho criada a pensar nas necessidades de todos, pois acreditamos em mentes ágeis e sobretudo numa comunicação transparente.

Precisamos de si para que esta seja uma verdadeira transformação digital. Aceite o desafio e em breve vai descobrir o quanto a AEVA in será essencial ao seu dia a dia.

Vamos ser melhores comunicadores, vamos ser uma verdadeira associação de competências!

Até breve!

Campanha 2 – A segunda campanha pretende sensibilizar para a utilização da AEVA in. Para isso, é necessário demonstrar algumas funcionalidades orientadas aos diferentes tipos de perfis e que transmitam a ideia de que será uma ferramenta que vem facilitar muitas tarefas de trabalho e também integrar melhor os colaboradores na vida da associação.

Para que as pessoas fiquem a saber algumas das coisas que podem fazer ou ter acesso, esta campanha foi dividida em duas, uma campanha direcionada aos diretores/coordenadores e outra aos restantes colaboradores.

Ser Diretor/Coordenador é ser responsável, é ser capaz de ouvir e ser ouvido. Ser Diretor/Coordenador é dar a cara pelo bem e pelo mal, é motivar e ser motivado.

O desafio para um Diretor/Coordenador é enorme. O seu papel nesta grande transformação digital será não só uma referência para todos aquele que representa, mas também uma peça fundamental para si, uma vez que contribuirá para a melhoria do trabalho e da comunicação.



Figura 10 - Campanha 2

Fonte: Elaboração própria.

A pensar em si e nas suas necessidades, a AEVA está a desenvolver um local de trabalho extraordinário e moderno. Através dele pode publicar eventos, fazer comunicados, ter acesso a formulários de avaliação, entre outros recursos necessários.

Obrigada por fazer parte deste desafio. Ser Diretor/Coordenador é ser comunicador, é ser associação de competências!

No caso de outros colaboradores, mantém-se a imagem, alterando apenas o texto.

Ser Colaborador AEVA é pertencer a uma família competente, capaz de acreditar e contribuir para a valorização e crescimento desta associação. Ser Colaborador AEVA é assumir o compromisso de que somos todos um e trabalhamos juntos para o mesmo fim.

Diversos são os cargos que desempenhamos, mas uma coisa é certa, a turbulência do dia a dia não nos pode desmotivar, mas sim motivar a fazer melhor, a chegar mais longe.

A pensar em si e nas suas necessidades, a AEVA está a desenvolver um local de trabalho extraordinário e moderno. Através dele pode ter acesso a tudo o que se passa na associação, conhecer o dia a dia das marcas, participar em eventos, ter acesso a formações, entre muitos outros recursos essenciais.

Obrigada por fazer parte deste desafio. Ser Colaborador AEVA é ser comunicador, é ser associação de competências!

Campanha 3 – Para reforçar a ideia de que a AEVA in fará parte do dia a dia dos colaboradores, é necessário informar a partir de quando estará disponível, assim a terceira campanha foi criada para recordar as pessoas que o mundo de trabalho da AEVA vai mudar e que contamos com todos para que esta ferramenta, criada a pensar nas pessoas, alcance os resultados esperados.

Já parou para pensar no quanto as tecnologias facilitam o trabalho e a comunicação? Imagine que perde o avião, que gosta de trabalhar à noite, ou que precisa de chegar mais tarde ao trabalho, pois é, a preocupação acabou!



Figura 11 - Campanha 3

Fonte: Elaboração própria.

É já no próximo dia 28 de setembro que a AEVA in chega até si. Sabemos o quanto anseia pela sua chegada.

A espera está prestes a acabar, aceite o desafio e seja um comunicador AEVA in, seja associação de competências!

Campanha 4 – A última campanha diz respeito ao lançamento e informa os colaboradores de como podem ter acesso à AEVA in. Para que o desafio seja aceite por todos, a direção assume um papel importante na medida em que pode incentivar os colaboradores a explorarem a ferramenta. A direção será a primeira a dar o exemplo com uma presença ativa na AEVA in, através de mensagens que considerem relevantes para os colaboradores, o que os levará a ter mais vontade de usufruir de algo que foi criado a pensar neles. Esta campanha para além de dados mais informativos de como ter acesso à AEVA in e da importância do feedback das pessoas, deverá contemplar ainda uma mensagem do diretor da AEVA.

A espera acabou! A partir deste momento pode começar a explorar a AEVA in.



Figura 12 - Campanha 4

Fonte: Elaboração própria.

[Link AEVA in]

Este é o link que o liga ao universo AEVA.

“Mensagem do diretor”

Não se sinta inseguro, temos disponível um manual de utilização. Pode encontrá-lo assim que fizer login. Contamos também com a sua opinião para melhorar esta ferramenta de trabalho, criada a pensar em si e nas suas necessidades. Faça-nos chegar as suas sugestões pelo local disponível para o efeito.

Investimos em si, em nós, na comunicação. Somos associação de competências!

4.4. Implementação e Lançamento

Como já referido anteriormente, a implementação é da responsabilidade da marca Spread.it e que com recurso à tecnologia da Microsoft, que já mantém uma forte presença na AEVA, nomeadamente no uso da ferramenta TEAMS, dará resposta técnica ao que foi planeado na fase anterior.

Com recurso ao SharePoint, o desenvolvimento da intranet será muito mais estruturado e caberá à Spread.it utilizar as funcionalidades já existentes para obter o seu maior partido e obedecer às exigências da AEVA. A criação das interfaces nesta ferramenta partirá de uma estrutura previamente idealizada tendo por base as necessidades dos colaboradores.

Antes do lançamento oficial da plataforma para o universo de colaboradores, a AEVA in terá de passar por uma fase de pré-testes, que terão como objetivo a eliminação de qualquer tipo de fragilidade. Os testes serão realizados por um pequeno grupo de colaboradores, também estes futuros utilizadores da intranet e, posteriormente, analisados pela equipa de desenvolvimento. Estes testes permitirão garantir que, após o lançamento da plataforma, esteja garantido o uso eficaz da mesma, sabendo que este é um processo contínuo e a longo prazo e, por isso, poderão surgir novas falhas e necessidade de correção.

4.5. Alimentação da AEVA in

Para que a AEVA in tenha resultados positivos é necessário que esta esteja sempre atualizada. Uma vez que pretende ser a grande facilitadora da comunicação interna da associação é necessário que os colaboradores invistam tempo na sua utilização, conscientes de que uma ferramenta atualizada trará vantagens a toda a associação, na medida em que fará com que os colaboradores tenham acesso a toda a realidade da mesma, se sintam envolvidos e, por consequência, se tornem melhores vendedores da AEVA.

Esta tarefa cabe a todos os diretores/coordenadores de marcas ou serviços, ou à pessoa a que esta tarefa for atribuída. Se todos cumprirem a sua parte, estão a contribuir para o aumento de conhecimento e para que a AEVA in possa crescer e tornar-se numa ferramenta cada vez mais capaz de satisfazer os colaboradores.

4.6. Discussão de Resultados

Pensar numa empresa é pensar em prioridades, que podem sofrer alterações, pois com um mercado cada vez mais exigente e com as constantes mudanças exigidas aos negócios, o que hoje é prioridade amanhã pode não ser. A AEVA in começou por ser

prioridade, mas com o desenrolar dos dias e com o surgimento de necessidades que deveriam ser suprimidas pela marca Spread.it e uma vez que os recursos humanos afetos a esta são muito poucos, a implementação da AEVA in não obedeceu aos tempos desejados e, por isso, até ao término do estágio não foi possível fazer uma análise de resultados.

Apesar disso, como não existia nenhuma ferramenta que concentrasse todos os recursos necessários ao trabalho dos colaboradores, numa fase inicial a AEVA in deve obedecer a períodos de avaliação mais curtos para que se possa melhorar. É sugerido que mensalmente seja feito um pequeno questionário que permita recolher a opinião das pessoas relativamente à ferramenta e que seja constantemente comunicada a importância do feedback das pessoas, pois é imprescindível para melhorar processos e até criar outros mecanismos que permitam suprir necessidades em falta na AEVA in. Esta recolha deve ser feita no campo existente na ferramenta para o efeito, e para que as pessoas tenham mais vontade de participar, este questionário pode ser dividido por semanas, o que possibilitará uma resposta mais rápida e até um maior número de participações.

Trimestralmente a AEVA in deve obedecer a uma análise mais rigorosa e que com recurso ao Google Analytics vai permitir analisar métricas como visitas à ferramenta, qual o conteúdo com mais visualizações, qual o recurso mais utilizado. Métricas estas que vão permitir perceber se os resultados esperados estão a ser atingidos e ainda rever a estratégia.

Capítulo 5 – Análise Crítica

A oportunidade de estagiar na AEVA foi também a oportunidade de pela primeira vez contactar com o mundo do trabalho. Desde o início considero que fui muito bem recebida e que tive imediatamente a oportunidade de conhecer verdadeiramente o panorama da associação. A transparência e lealdade das pessoas que me acompanharam permitiu ganhar logo consciência de que nem sempre é fácil trabalhar com várias pessoas, com diferentes personalidades. A existência de posturas totalmente diferentes perante a presença ou ausência de órgãos da direção, demonstram a quantidade de atitudes que uma pessoa pode representar e o quanto muitas delas podem prejudicar o trabalho.

Um ponto bastante louvável na AEVA, nomeadamente na área em que trabalhei é o facto de nos darem liberdade para ser criativos, para aceitar um desafio e ser capaz de lhe dar resposta. Passar o sentimento de pertença a qualquer novo colaborador é fundamental para o sucesso do seu trabalho.

O interesse dos colaboradores apenas na sua marca e não na AEVA enquanto associação com múltiplas competências é um dos aspetos mais preocupantes da mesma, pois a falta de conhecimento da realidade AEVA pode prejudicar os resultados empresariais. Os colaboradores devem ser os clientes internos da empresa, para que desta possam resultar verdadeiros “vendedores”. Para isto é realmente importante uma mudança na forma como se comunica internamente e, por isso, a implementação da AEVA in no seu seio.

Uma vez que a AEVA detém várias marcas, algumas mais rentáveis que outras, assistimos a constantes mudanças de prioridades na associação, o que pode ser desgastante e até desmotivante para aqueles que dela fazem parte. O número de recursos humanos afetos a cada marca ou serviço são também um fator a ter em consideração, pois muitas vezes não se tem noção da quantidade de trabalho que muitas das marcas ou serviços exigem e este acaba por ser mal distribuído por aquelas que detém mais pessoas ao seu serviço.

O facto de ser uma associação com um grande número de colaboradores, é um fator bastante positivo, na medida em que as pessoas podem partilhar conhecimento e, desta forma, ajudar na melhoria da empresa. Apesar da existência de pessoas com atitudes mais individualistas, a AEVA integra um elevado número de colaboradores que têm como valor a entreaajuda.

Para que a AEVA possa melhorar futuramente é importante que todos os colaboradores tirem partido da AEVA in, pois esta será uma ferramenta em evolução e que começando a dar os seus primeiros resultados vai permitir o aumento de funcionalidades que pretendem

colmatar as necessidades dos colaboradores. É importante que todos se mantenham a par do que se passa na associação e se envolvam na vida da mesma, pois só assim serão verdadeiros colaboradores AEVA. Uma empresa é feita de pessoas e são elas que produzem os resultados da empresa, por isso, partilhar conhecimento e manter-se envolvido em tudo o que se passa na associação trará resultados positivos, tanto a nível pessoal como empresarial.

O facto de se exigir “tudo para ontem”, não é uma atitude confortável nas empresas, pois demonstra desorganização na metodologia acabando por dificultar o desempenho de certas tarefas. Assim, recomenda-se um planeamento de trabalho que tenha em consideração o contexto da associação e o tempo necessário à sua execução por parte de cada serviço ou marca.

Capítulo 6 – Conclusões

Com a conclusão do trabalho desenvolvido é possível refletir sobre o cumprimento dos objetivos a que este estágio procurava atender.

Apesar das dificuldades sentidas, os desafios foram superados com sucesso. A metodologia inicialmente pensada sofreu alterações durante o processo de recolha de necessidades, que obrigou a alterar para uma abordagem mais informal e restrita opondo-se à abordagem mais formal que uma entrevista pressupõe e de onde normalmente poderia surgir um bom leque de resultados. O uso desta abordagem retirou ao trabalho o seu momento inicial de discussão pois a cultura da empresa, apesar de estar presente na maioria dos colaboradores, não é a mais correta e assenta-se em fundamentos individualistas e que não respeitam os valores da AEVA enquanto associação de competências.

Sendo a AEVA in a prioridade da associação no momento do estágio, esta deveria concentrar um maior esforço por parte da equipa de desenvolvimento, apesar disto e atendendo ao reduzido número de recursos humanos afetos a essa tarefa e ao aparecimento de novos focos prioritários a Intranet passou constantemente a ser uma atividade de segundo plano, o que levou ao atraso no seu desenvolvimento, não sendo possível medir resultados até ao fim do estágio.

Apesar das dificuldades sentidas, estas são necessárias ao verdadeiro conhecimento da realidade empresarial. A possibilidade de estar em contacto com os representantes dos vários grupos de colaboradores deu a conhecer a personalidade de cada um e a sua predisposição para aceitar mudanças essenciais à associação. Esta convivência influenciou de forma positiva a forma de olhar para um conjunto de pessoas e perceber que existem variados comportamentos, incluindo comportamentos que vão contra a ideologia de um grupo. Posto isto, é fundamental conhecer bem o grupo antes de aplicar qualquer abordagem.

Estagiar numa empresa que representa várias marcas permitiu perceber que existem casos em que o foco se multiplica em vários pontos e que se torna fundamental fazer uma gestão correta e direcionar esforços para aquele que é momentaneamente mais importante. Neste sentido deve existir um planeamento correto, onde todos participem para que nenhum dos focos em curso seja deixado para trás em função de outros.

Estagiar na AEVA é ter a oportunidade de conhecer a realidade empresarial e descobrir que nem tudo é fácil, mas que com empenho e dedicação todos os desafios encontrados permitem crescer profissionalmente. Qualquer que seja a área em que se trabalhe numa

empresa, em todas elas convivemos com diferentes pessoas, assim, o mais importante é saber aceitar as diferenças e, em conjunto, trabalhar para o mesmo fim.

No que diz respeito à área do estágio referido durante este relatório, a comunicação, é uma área que nos faz chegar a todos os que trabalham na associação, mas também a todos os que estão fora dela e, portanto, é essencial investir neste desafio, começando logo pela postura inicial, que se pretende profissional mas que tenha em conta os valores de trabalho de cada um, ser capaz de dizer não quando se tiver de dizer, ser capaz de fazer perceber que a comunicação não se faz do dia para a noite, que demora, que necessita de tempo e reflexão para que dela possam surgir resultados positivos.

Estagiar nesta associação ou nesta área é deixar que a criatividade inspire outros, sem ter medo de receber comentários menos positivos, pois de cada um deles se pode retirar ensinamentos para melhorar no futuro. Para que tudo corra bem é também essencial o fator humano, criar desde logo um clima de trabalho favorável, é ajudar-se a si mesmo e aos outros a estarem motivados, todos os dias, a todas as horas, sem ter vontade de desistir.

Por fim, acredito que cada estágio é um estágio, que cada pessoa é uma pessoa e que cada empresa é uma empresa, mas que independentemente de tudo isto vamo-nos sempre cruzar com diferentes pessoas e diferentes desafios. Foi o que me aconteceu.

Desta oportunidade levo grandes ensinamentos, levo a certeza de que me sinto mais rica em sabedoria e melhor preparada para novas oportunidades.

Sair com o sentimento de missão cumprida é saber que a dedicação é o pilar para o sucesso e esta dedicação nasce assim que se encara qualquer que seja o desafio. Falo do Mestrado em Marketing, de todo o caminho percorrido durante dois anos e de todas as pessoas que comigo se cruzaram e que me deram a oportunidade de aprender, de questionar, de meter efetivamente as mãos na massa e descobrir que por mais difícil que seja somos capazes. Autonomia, conceito que todos os professores ensinam e que verdadeiramente nos faz crescer. Ser autónomo é não ter medo, é reconhecer a dificuldade e não lhe virar as costas. De tudo o que aprendi no mestrado, levo a coragem de chegar a uma empresa e não ter medo de aceitar desafios.

Referências Bibliográficas

- AEVA. (2019a). Canais. Retrieved March 7, 2020, from <https://aeva.eu/pt/marcas/canais>
- AEVA. (2019b). CEO. Retrieved March 7, 2020, from <https://aeva.eu/pt/marcas/ceo>
- AEVA. (2019c). Citizens Projects. Retrieved March 7, 2020, from <https://aeva.eu/pt/marcas/citizens-projects>
- AEVA. (2019d). Organograma. Retrieved March 7, 2020, from <https://aeva.eu/pt/aeva/organograma>
- AEVA. (2019e). QER. Retrieved March 7, 2020, from <https://aeva.eu/pt/marcas/qer-qualificacao-em-eventos-e-restauracao>
- AEVA. (2019f). Quem somos. Retrieved March 7, 2020, from <https://aeva.eu/pt/aeva/quem-somos>
- AEVA. (2019g). Servir. Retrieved March 7, 2020, from <https://aeva.eu/pt/marcas/servir>
- AEVA. (2019h). Spread.it. Retrieved March 7, 2020, from <https://aeva.eu/pt/marcas/spreadit>
- AEVA. (2019i). Vouga FabLab. Retrieved March 7, 2020, from <https://www.aeva.eu/pt/marcas/vouga-fablab>
- Albrecht, S. L. (2010). Handbook of Employee Engagement Perspectives. In *New horizons in management* (1st ed.). Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Argenti, P. A. (1998). Strategic employee communications. *Human Resource Management*, 37, 199–206.
- Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24, 383–398.
- Averweg, U. R. (2010). Enabling role of an intranet to augment e-coaching. *Industrial and Commercial Training*, 42(1), 47–52.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28.
- Bate, P. (1984). The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem-Solving. *Organization Studies*, 5(43), 43–66.
- Benson, A. D., Johnson, S. D., & Kuchinke, K. P. (2002). The Use of Technology in the Digital Workplace: A Framework for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 4(392), 392–404.
- Bonnet, D., McAfee, A., & Westerman, G. (2014). The Nine Elements of Digital Transformation. Retrieved January 30, 2020, from MIT Sloan Management Review website: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital->

transformation/

- Buckingham, M., & Coffman, C. (2011). First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently. *Executive Book Summaries*, 125–129.
- Campo tecnológico. (2019). Catec. Retrieved March 7, 2020, from <https://www.catec.pt/pt/quem-somos>
- Canal Central. (2020). Quem somos. Retrieved March 7, 2020, from <https://www.canalcentral.pt/?a=e&v=590>
- Centro Qualifica da Região de Aveiro. (2020). História. Retrieved March 7, 2020, from <https://www.qualifica-aveiro.pt/historia/>
- Curry, A., & Stancich, L. (2000). The intranet - An intrinsic component of strategic information management? *International Journal of Information Management*, 20, 249–268.
- Daly, F., Teague, P., & Kitchen, P. (2003). Exploring the role of internal communication during organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(3), 153–162.
- Dolphin, R. R. (2005). Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 171–190.
- EPA. (2019). Projeto educativo. Retrieved March 7, 2020, from <https://www.epa.edu.pt/pt/escola/epa-projeto-educativo>
- EPA. (2020). EPA certificada pela ANQEP. Retrieved March 7, 2020, from <https://www.epa.edu.pt/pt/noticias/epa-certificada-pela-anqep>
- Europe Direct Aveiro. (2015). Objetivos. Retrieved March 7, 2020, from <https://europe-direct-aveiro.aeva.eu/content/objetivos>
- Foudraine, J. (2015). *Practices to Involve Employees in the Strategy Process*. University of Twente, Netherlands.
- Frese, M. (2008). The Word Is Out: We Need an Active Performance Concept for Modern Workplaces. *Industrial and Organizational Psychology*, 67–69.
- Friedl, J., & Verčič, A. T. (2011). Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study. *Public Relations Review*, 37(1), 84–86.
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal*, 58(3), 129–147.
- Hall, H. (2004). *The intranet as actor: the role of the intranet in knowledge sharing*. 3–4.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123–125.

- Husain, Z. (2013). Effective communication brings successful organizational change. *The Business and Management Review*, 3(2), 43–50.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications*, 10(4), 302–314.
- Kanter, R. M. (1988). Three Tiers for Innovation Research. *Communication Research*, 15, 509–523.
- Klein, K. J., & D'Aunno, T. A. (1986). Psychological sense of community in the workplace. *Journal of Community Psychology*, 14, 365–377.
- Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9(2), 32–46.
- Lehmuskallio, S. (2008). Intranet editors as corporate gatekeepers and agenda setters. *Corporate Communications*, 13(1), 95–111.
- Likely, F. (2008). Securing the function the greatest protection. *Strategic Communication Management*, 12(3), 15.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30.
- Martini, A., Corso, M., & Pellegrini, L. (2009). An empirical roadmap for intranet evolution. *International Journal of Information Management*, 29, 295–308.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business and Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343.
- May, R. S. M. L. B. E. (1998). A Win-Win Paradigm for Quality of. *Human Resource Development Quarterly*, 9(3), 211–226.
- Parque dos Talentos. (2020). Parque dos Talentos. Retrieved March 7, 2020, from <https://www.parquedostalentos.pt/pt>
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studyng Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581.
- Quirke, B. (2008). *Making the connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43, 904–914.
- Ruppel, C. P., & Harrington, S. J. (2001). Sharing knowledge through intranets: A study of organizational culture and intranet implementation. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 44(1), 37–52.

- Scott, J. E. (1998). Organizational knowledge and the Intranet. *Decision Support Systems*, 23, 3–17.
- Spitzer, R., & Swidler, M. (2003). Using a marketing approach to improve internal communications. *Employment Relations Today*, 30(1), 69–82.
- Stegăroiu, I., & Talal, M. (2014). The Importance of Developing Internal Communication Strategy. *Valahian Journal of Economic Studies*, 5(1), 63–71.
- Stein, A. (2006). Employee communications and community: An exploratory study. *Journal of Public Relations Research*, 18(3), 249–264.
- Tkalac Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38, 223–230.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328–346.
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38, 246–254.
- Welch, R. L. (1980). Vertical and Horizontal Communication in Economic Processes. *The Review of Economic Studies*, 47(4), 733–746.
- White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65–84.
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (2016). The Strategy Process , Middle Management Involvement , and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*, 11(3), 231–241.
- Yates, K. (2006). Overcoming the barriers to effective collaboration. *Journal of Organizational Excellence*, 71–79.

Anexos

Anexo 1 – Dados do Relatório de Posicionamento Global



Anexo 2 – Guião da entrevista

Pensar na Comunicação Interna da AEVA é pensar em todos, enquanto colaboradores, mas também enquanto responsáveis por um serviço ou marca que pretendem dinamizar. Daí a sua reposta ser fundamental para a melhoria contínua da comunicação interna e externa da AEVA.

Questão 1. Enquanto diretor ou coordenador de serviços ou marcas AEVA, que informação precisa partilhar com o Universo AEVA?

Exemplo: Enquanto coordenadora dos Serviços de Comunicação e Imagem da AEVA quero partilhar manuais de comunicação institucional, manuais de normas gráficas dos logótipos, *templates* de apresentações...

Questão 2. Enquanto diretor ou coordenador de serviços ou marcas AEVA o que quer saber sobre o Universo AEVA?

Exemplo: Enquanto coordenadora dos Serviços de Comunicação e Imagem da AEVA quero ter acesso aos *flyers* informativos das diferentes marcas, saber em que projetos as diferentes marcas estão envolvidas...

Questão 3. Enquanto colaborador AEVA a que informação precisa de aceder no seu dia-dia?

Exemplo: Enquanto colaboradora da AEVA preciso de aceder ao calendário anual da AEVA (Férias obrigatórias | Dias concedidos | Feriados), ao formulário de marcação de férias, ao formulário de requisição de material, a documentos normalizados...

Questão 4. Enquanto colaborador AEVA que informação pode ser disponibilizada de forma a aumentar o seu envolvimento nesta Associação de Competências?

Exemplo: Enquanto colaboradora da AEVA é importante saber o plano de atividades das diferentes marcas AEVA, as candidaturas disponíveis e em curso, os projetos em que as diferentes marcas estão envolvidas....